

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II**



*DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI
INDIRIZZO: ECONOMIA AZIENDALE
XXIII CICLO*

***Le strategie di sviluppo delle grandi catene alberghiere nei
mercati globali: il caso del gruppo Accor***

**TESI DI DOTTORATO
DI
DIEGO MARANIELLO**

**COORDINATORE:
CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI**

**TUTOR:
CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI**

INDICE

- Introduzione -

1	Analisi preliminare e struttura dell'elaborato.....	4
2	Metodologia della ricerca.....	7
2.1	Introduzione all'analisi della ricerca.....	7
2.1.1	Ricerca empirica.....	8
2.1.2	Metodo deduttivo e induttivo.....	14
2.2	Obiettivi e ipotesi di ricerca.....	19
2.3	Disegno di ricerca.....	20
2.4	Il metodo dell'indagine adottato.....	21
2.5	Gli strumenti d'indagine.....	23
2.6	Conclusioni.....	24

- Parte prima -

Capitolo 1. L'analisi teorica delle strategie di crescita dimensionale

1.1	Antefatto.....	25
1.2	Teorie negli studi sulle strategie di crescita.....	26
1.2.1	Market power theory.....	28
1.2.2	Transaction cost theory.....	31
1.2.3	Teoria evolutiva dell'impresa.....	33
1.2.4	Ipercompetizione.....	35
1.2.5	Agency view.....	39
1.2.6	Resource based view.....	41

Capitolo 2. Le catene alberghiere

2.1	Introduzione.....	45
2.2	Le catene equità.....	49
2.2.1	L'adesione a cooperative alberghiere.....	52
2.2.2	Le acquisizioni di altre catene.....	53
2.2.3	Le joint ventures.....	53
2.3	Le catene non equità.....	56
2.3.1	Associazioni e catene di marchio.....	58
2.3.2	Il franchising.....	61
2.3.3	Il contratto di management.....	73
2.3.4	Il consorzio alberghiero.....	79

Capitolo 3. Le strategie di sviluppo competitive nelle imprese alberghiere

3.1	La competizione e le strategie delle imprese alberghiere.....	81
3.1.1	Analisi dei punti forza e di debolezza.....	94
3.2	Le strategie di base.....	99
3.2.1	La catena del valore e la costellazione del valore.....	101
3.3	Analisi delle opzioni strategiche.....	109
3.4	Strategie di focalizzazione.....	122
3.5	Strategie di diversificazione.....	124

- Parte seconda -

Analisi del caso

Capitolo 4. Il gruppo Accor

4.1	La storia del gruppo.....	129
4.2	I <i>core business</i> di Accor fino al 29 giugno 2010.....	133
4.3	La nuova visione strategica di Accor.....	135
4.4	Accor hotels nel mondo.....	137
4.5	Edenred.....	144
4.6	Strategie e prospettive del gruppo in un contesto globale ed ipercompetitivo.....	149
4.7	Accor in Italia.....	160
4.8	Lo sviluppo del gruppo Accor in Italia.....	162
4.8.1	Strategie in Italia: criteri di localizzazione.....	164
4.8.2	Il franchising di Accor in Italia.....	170
4.8.3	Recenti e imminenti aperture del gruppo Accor in Italia.....	174
4.8.3.1	Novotel Milano Malpensa.....	174
4.8.3.2	Novotel Salerno-Pontecagnano.....	176
4.8.3.3	Orientamenti strategici di Novotel Italia.....	178
4.8.3.4	Aperture del gruppo Accor nel 2010.....	179
4.8.4	L'implementazione delle tecniche di revenue management.....	180
4.9	Principali conclusioni della ricerca.....	185
4.10	Limiti della ricerca e prospettive future.....	188

Appendice.....	190
----------------	-----

Bibliografia e sitografia.....	196
--------------------------------	-----

Introduzione

1) Analisi preliminare e struttura dell'elaborato

Lo scopo della ricerca è di verificare le possibilità e le modalità di crescita delle strutture alberghiere in un contesto di mercati globali ed ipercompetitivi.

L'ipercompetizione muta di continuo gli equilibri economici e finanziari, richiedendo aggiustamenti rapidi ed efficaci; al management aziendale viene demandato il compito di saper affrontare e superare le fasi di declino, adottando strategie e tecniche sempre più sofisticate.

Le imprese alberghiere in particolare, che assumono una posizione centrale nell'industria dei viaggi e del turismo, sono state tra le più esposte ai rischi della competizione in ragione della rigidità strutturale e della notevole presenza di costi fissi, che limita in modo significativo le scelte strategiche.

Le variazioni che intervengono nel mercato difficilmente sono il risultato del drastico e improvviso cambiamento dell'ambiente esterno mentre, di norma, si configura come l'emersione di un lento deterioramento nel tempo delle strategie complessive e competitive. Fattore primario nell'ambito di una strategia tesa al successo in contesti ipercompetitivi è certamente la capacità delle imprese di rispondere in maniera adeguata, rapida ed efficace agli stimoli dell'ambiente esterno.

E' appunto per questo motivo che nello svolgimento della ricerca si è preferito procedere ad un'analisi dei principali contributi teorici inerenti le strategie di crescita. Passaggio necessario per poter arrivare alla spiegazione

dell'importanza della fase della scelta del tipo di strategia in un contesto di mercati globali ed ipercompetitivi.

Nel turismo il forte grado di complementarietà tra i servizi offerti, dalle diverse imprese della filiera, implica la necessità di continui rapporti interimprenditoriali. Le imprese devono, da un lato, essere in grado di competere nel contesto globale; dall'altro, mantenere, ove possibile, adeguati livelli di flessibilità.

Tra le imprese turistiche, quelle maggiormente interessate dal fenomeno della globalizzazione e della ipercompetitività sono le strutture alberghiere.

Il settore alberghiero, a livello mondiale, negli ultimi anni è stato soventemente caratterizzato da una sempre più ampia concentrazione dell'offerta attraverso la realizzazione di alleanze globali che consentono di utilizzare strumenti di promozione, commercializzazione, finanziarie e di gestione delle risorse umane difficilmente accessibili per la singola struttura alberghiera.

Il lavoro costa di due parti: nella prima vengono enunciati i presupposti teorici della ricerca, mentre nella seconda vengono riportate le evidenze tratte dall'indagine esplorativa, condotta adottando la metodologia della *case study analysis*.

Si è assunto alla base della ricerca le possibili strategie di crescita applicabili alle catene alberghiere in presenza di un continuo modificarsi dei mercati di riferimento che riducono drasticamente la possibilità di preservare i vantaggi competitivi acquisiti.

Nel primo capitolo sono stati presentati ed analizzati i più importanti contributi teorici in materia di strategie di crescita dimensionale

Nella parte iniziale il presente lavoro si sofferma sull'analisi teorica delle strategie di crescita dimensionale ed ha la finalità di individuare concetti, nozioni e teorie che i diversi studiosi hanno assunto sul tema prescelto.

Nel secondo capitolo si è trattato delle diverse tipologie di catene alberghiere (equità e non equity) e delle possibili strategie applicabili alle stesse.

Nel terzo capitolo si è affrontata la problematica delle strategie di sviluppo e della loro applicazione al settore alberghiero in un contesto di mercati globali e ipercompetitivi.

L'ultimo capitolo è dedicato allo studio del caso aziendale "Accor" e all'analisi delle sue strategie di sviluppo che si sono recentemente modificate. Di fatti il gruppo si è focalizzato essenzialmente sul settore alberghiero previa scissione di tutte le attività di servizi che sono state apportate alla Edenred ed incrementando l'acquisizione di minori Hotel essenzialmente con contratti di gestione o di franchising. Correlativamente sono state implementate in modo sostanziale tutte le moderne tecniche gestionali per incrementare l'aumento delle presenze basate essenzialmente sul pricing e sullo Yield management.

2) Metodologia della ricerca

2.1 Introduzione all'analisi della ricerca.

La tipologia di ricerca che si vuole adottare è quella scientifica, in quanto, avente lo scopo di scoprire, interpretare e revisionare fatti, eventi, comportamenti o teorie relative alla natura umana usando il metodo scientifico¹. In particolar modo la ricerca avrà un approccio empirico ritenuto il più adatto per raggiungere obiettivi prefissati.

L'esplicitazione della metodologia seguita si rileva, un passaggio fondamentale nello sviluppo del progetto di ricerca, in quanto il comunicare in forma chiara e precisa gli elementi di partenza, le prospettive di analisi e gli strumenti utilizzati nel lavoro, costituisce il presupposto necessario all'instaurazione di un costruttivo dibattito scientifico. Si formula il problema di ricerca, ossia il piano d'azione che guida la raccolta e l'analisi dei dati.

Questo piano rappresenta il quadro di riferimento che facilita lo svolgimento della ricerca ed assicura coerenza tra le diverse fasi dello studio.

Con riferimento al lavoro qui presentato va notato che la complessità del problema da indagare ha richiesto una definizione attenta ed articolata dell'intero disegno della ricerca.

¹ *Il metodo scientifico* è la modalità tipica con cui la scienza procede per raggiungere una conoscenza della realtà *oggettiva, affidabile, verificabile e condivisibile*.

2.1.1 Ricerca empirica

La tipologia di ricerca che sarà adottata nel presente lavoro è quella empirica.

Una tesi di ricerca empirica è un lavoro che si differenzia per la raccolta e/o l'analisi di dati empirici su individui, gruppi, organizzazioni, attraverso l'utilizzo di una o più metodologie di raccolta dei dati (osservative, sperimentali, dati di archivio, ecc.) e di analisi degli stessi (tecniche quantitative multivariate e non, tecniche qualitative).

“La ricerca empirica è una sequenza di operazioni svolte allo scopo di produrre risposte a domande sulla realtà”².

La definizione origina da una riflessione molto recente sulla possibilità di conoscere e comprendere la realtà sociale, che mira a superare le precedenti concezioni di ricerca empirica in ambito sociale.

Con il termine di ricerca empirica, s'intende un tipo di ricerca che basa le conclusioni sull'osservazione diretta o indiretta dei fatti. L'osservazione è dunque la prova della realtà: da essa il ricercatore ricerca le proprie deduzioni e su di essa basa i test.

La ricerca può basarsi anche su un modello ipotetico – deduttivo (in inglese *hypothetico-deductive model*), come ha dimostrato lo statistico britannico Ronald Fisher (1890 – 1962). Importante è, inoltre, la capacità d'osservare in base all'esperienza. Dall'osservazione e dall'esperienza, il ricercatore, infatti, trae spunti per confermare o condannare una teoria: questi spunti possono essere precedenti alla sperimentazione (*testing*), sperimentali o quasi sperimentali. Partendo da essi, lo studioso può comprendere la teoria del ricercatore e individuarne i perché della sua validità³.

La ricerca empirica nasce da domande, da bisogni di conoscenze tradotti in insiemi di interrogativi sulla realtà. L'indagine empirica va intesa, quindi,

² Boudon, *Il posto del disordine*. Il Mulino. 1984, pag. 73.

³ www.wikipedia.org/Ricerca-empirica

come risposte a domande (di conoscenza) piuttosto che come soluzioni di problemi (di teoria)⁴.

Il modello di ricerca seguito per questa analisi, si articola in due fasi principali che possono essere sintetizzate nel modo seguente:

- studi, ricerche bibliografiche e sitografiche sugli argomenti correlati agli obiettivi prefissati;
- ricerca empirica mediante l'approfondimento di casi aziendali.

Lo studi e la ricerca bibliografica di tipo *on the desk* permetteranno l'acquisizione delle informazioni scientifiche già disponibili ed inerenti l'obiettivo della ricerca. La ricerca, invece, *on the field* verrà svolta attraverso l'analisi di un caso aziendale permettendo di avere un approccio diretto e pratico con le tematiche trattate.

Lo scopo dell'analisi di ricerche iniziali sarà di migliorare la conoscenza della disciplina, ottenendo un quadro di riferimento teorico, che consenta di specificare ulteriormente il problema di ricerca. La seconda fase, invece, si baserà sull'analisi dettagliata di una realtà aziendale, attraverso più fonti, quali osservazioni, interviste, documenti e altro materiale.

Durante la fase di ricerca sono stati consultati numerosi libri che riguardavano le teorie economiche inerenti la pianificazione strategica e l'implementazione delle strategie, con particolare riferimento allo sviluppo d'impresa in periodi di crisi ed in contesti ipercompetitivi.

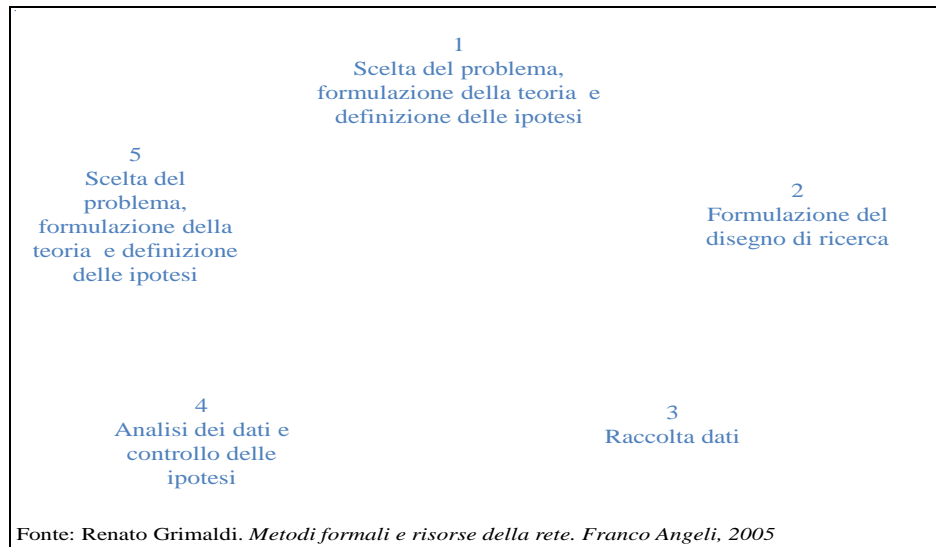
⁴ L. Ricolfi. *La ricerca qualitativa*. Carocci, 1998, pag 205.

Le fasi della ricerca empirica (figura 1.1) sono⁵:

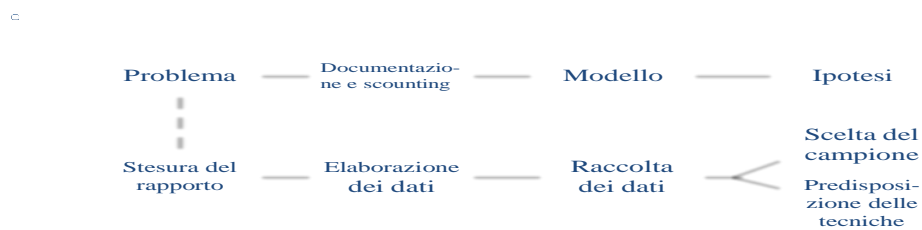
- 1) *Scelta del problema, formulazione della teoria e definizione delle ipotesi.* In questa fase viene formata una teoria di partenza ossia un sistema di asserti sottoponibili a controllo empirico e vengono derivate le ipotesi da controllare mediante un processo di deduzione.
- 2) *Formulazione del disegno di ricerca* in cui attraverso il processo di operativizzazione i concetti che costituiscono le ipotesi sono trasformati in variabili mediante un'opportuna definizione operativa. Vengono, inoltre, definiti gli indicatori e gli indici, viene scelto lo strumento e le procedure per la rilevazione dei dati. C'è una continua interazione tra la prima e la seconda fase evidenziata (figura 1.1) che uniscono le due frecce nei due sensi i due momenti della ricerca.
- 3) *Raccolta dati.* Durante la terza fase viene definito il piano di campionamento e somministrato ai soggetti individuati lo strumento di indagine.
- 4) *Analisi dei dati e controllo delle ipotesi* nel quale sono stati raccolti dati statistici.
- 5) *Interpretazione e rappresentazione dei risultati* nella quale il ricercatore valuta gli esiti dell'analisi schematizzata e rappresenta con opportuni formalismi i risultati della ricerca che possono essere anche pubblicati e diffusi. Sulla base di tali risultati il ricercatore andrà (mediante un processo di induzione) a ridefinire le ipotesi iniziali, quindi a corroborare positivamente o negativamente la teoria di partenza e a decidere se confermarla o riformularla.

⁵ R.Grimaldi. *Metodi formali e risorse della rete*. Manuale di ricerca empirica. Franco Angeli, 2005, pag 65-66.

Figura 1.1 : Le fasi della ricerca empirica



Più nel dettaglio le fasi della ricerca del presente lavoro seguono il seguente schema 2 formulato da Hyman nel 1967 approfondendo gli studi sulle metodologie di ricerca sociale.



Fonte: H. HYMAN, *Disegno della ricerca e analisi sociologica*, Marsilio, 1967.

Nell'impostazione della ricerca si includono di solito le seguenti attività⁶:

1) *Definizione dell'oggetto di studio e degli obiettivi della ricerca.*

- Raccolta di materiale bibliografico disponibile.
- Raccolta di dati statistici o di altro materiale documentale.
- Raccolta di ricerche già effettuate su temi analoghi.
- Lettura critica del materiale raccolto.
- Effettuazione di una ricerca di sfondo e di un'indagine pilota.
- Sviluppo e approfondimento teorico di ipotesi, teorie e concetti rilevanti.

Si vuol così creare un continuo scambio tra teoria e fatti per arrivare ad una corretta impostazione del problema.

2) *La formulazione delle ipotesi.* Costruire il punto di arrivo di quella vera e propria "ricerca nella ricerca" che è rappresentata dalla sua fase iniziale.

Le ipotesi debbono possedere le seguenti caratteristiche:

- Essere abbastanza esplicite da consentire la successiva costruzione degli strumenti di rilevanza empirica.
- Essere sufficientemente aperte da consentire un eventuale ripensamento nel corso della ricerca.
- Essere strutturate in modo da permettere un'agevole analisi ed interpretazione dei dati.

⁶ M. Palumbo, E. Garbarino. *Ricerca sociale: metodi e tecniche*. Franco angelini, 2006, pag 58-67.

3) *L'organizzazione amministrativa della ricerca.*

Il ricercatore a questo punto ha analizzato le problematiche, alla luce delle risorse, tempi, ecc., ha deciso un determinato approccio e ha disegnato una ricerca.

4) *Elaborazione dei dati*

Nella ricerca descrittiva, l'elaborazione consisterà principalmente in una restituzione dei dati in forma grafica e tabulare, tale da evidenziare la distribuzione delle diverse caratteristiche del campione in ragione delle varie proprietà analizzate. Nella ricerca esplicativa, i dati verranno organizzati in modo da consentire il controllo delle ipotesi.

5) *Il risultato di ricerca.*

Pone fine al processo di ricerca la valutazione dei suoi risultati rispetto alle ipotesi inizialmente formulate.

La ricerca “ben fatta” necessita di una metodologia in grado di guidare e orientare attraverso una “attività critica” in tutte le sue fasi, dalla formulazione del disegno di ricerca all'analisi dei dati.

Tipi di ricerca empirica utilizzati:

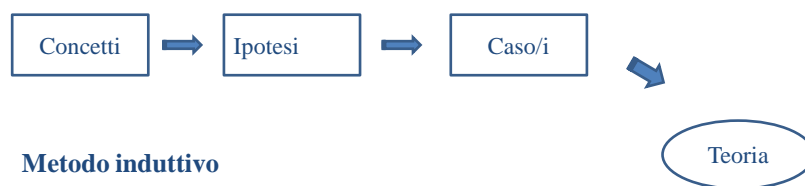
- Di base (fondamentale o pura) / Applicata
- Descrittiva / Esplicativa
- Esplorativa / Confermativa
- Sul campo / Su dati secondari
- Comparata / Non comparata
- Qualitativa

2.1.2 Metodo deduttivo e induttivo

La metodologia di ricerca adottata si sviluppa secondo un approccio misto che tiene conto sia di una logica deduttiva che induttiva. Dato un insieme di osservazioni o descrizioni nel mondo (premesse), in che modo riusciamo a inserire informazioni nuove (conclusioni)?

Consideriamo prima i due fondamentali tipi di ragionamento, deduttivo e induttivo, e i principali compiti a cui si applicano; vedremo poi le principali correnti teoriche che cercano di spiegare come avvengano i processi di ragionamento⁷.

Metodo deduttivo



Metodo induttivo



Fonte: Mari C. *metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, 1994, pag 34.

Il *ragionamento deduttivo* parte da affermazioni generali ritenute vere per giungere ad una conclusione necessariamente vera. Per deduzione si intende

⁷ G. Pravettoni, M. Miglioretti. *Processi cognitivi e personalità. Introduzione alla psicologia*. Franco Angeli, pag 240.

quel procedimento logico consistente nel derivare, da una o più premesse date, una conclusione che ne rappresenta la conseguenza logicamente necessaria. Seguendo il ragionamento deduttivo, si parte da una o più premesse teoriche di carattere generale, ed attraverso l'osservazione dei fenomeni si arriva a dedurre delle condizioni particolari che ne siano la logica conseguenza. Seguendo questi tipi di ragionamenti logici di tipo deduttivo è possibile arrivare a stabilire delle correlazioni, delle conclusioni che ne escludano altre, oppure delle previsioni. Uno dei pregi della deduzione è il fatto che consente di prevedere fatti non osservati, ma che devono necessariamente accadere se le premesse sono vere.

La conseguenza logica, inoltre, permette di asserire false quelle conclusioni in cui una o più premesse risultino non vere. Inutile ricordare, però, quanta importanza abbiano le leggi logiche a cui si fa riferimento ed affidamento: basta che una sola di esse sia inverificata o inverificabile, e tutto il castello costruito secondo il metodo deduttivo crolla miseramente.

Il *ragionamento induttivo* non fornisce certezze. Dato che le premesse si basano su casi specifici, in certe circostanze la conclusione può rilevarsi falsa. Le conclusioni quindi non sono necessariamente vere; esse possono essere solo plausibili o implausibili⁸.

Il metodo induttivo parte da un'affermazione specifica, di tipo pratico, e giunge ad una conclusione generale, di tipo teorico. Per induzione si intende quel procedimento logico che consiste nel ricavare da osservazioni ed esperienze particolari i principi generali in esse implicite. In questo metodo si procede all'osservazione di fatti, di informazioni, di eventi e casi particolari, ed attraverso di essi si arriva a formulare un'ipotesi che spieghi, che dia un senso logico di carattere generale ai fenomeni osservati. Si

⁸ G. Pravettoni, M. Miglioretti. *Op. cit.*, Franco Angeli, pag 93.

cercano insomma i principi generali impliciti nell'osservazione del particolare ⁹.

Questo metodo ha origini storiche antiche e fu sostenuto da Bacone¹⁰, dipende dalla collezione di una vasta base di informazioni empiriche, su cui poggia la costruzione di una teoria esplicativa dei fenomeni. L'indagine di tipo induttivo presuppone la ricerca di tutti (o della maggiore quantità possibile) i casi in cui un fenomeno¹¹:

1. Avviene;
2. non avviene in condizioni in cui ce la saremmo aspettato,
3. aumenta o diminuisce di intensità.

Non sempre l'esperienza passata ci fornisce casi che possono adattarsi alla nuova situazione che abbiamo di fronte. Più spesso dobbiamo per così dire "mettere insieme" varie esperienze e cercare di ricavare da esse qualche principio che ci possa servire per il caso presente. In queste circostanze attiviamo dei processi di pensiero di tipo induttivo: dai vari casi particolari ricaviamo una conclusione generale¹².

Quindi, secondo un approccio misto deduttivo – induttivo, il lavoro di ricerca si è sviluppato a partire da un background conoscitivo, per fornire spiegazioni ad un fenomeno, ipotizzando giustificazioni e nessi causali, da dimostrare attraverso l'osservazione ed il contatto diretto con la realtà, elemento necessario per determinare una generalizzazione dei risultati¹³.

⁹ G. Pravettoni, M. Miglioretti. *Op. cit.*, Franco Angeli, pag 94.

¹⁰ Francis Bacon, il Filosofo inglese vissuto tra il 1561 ed il 1626

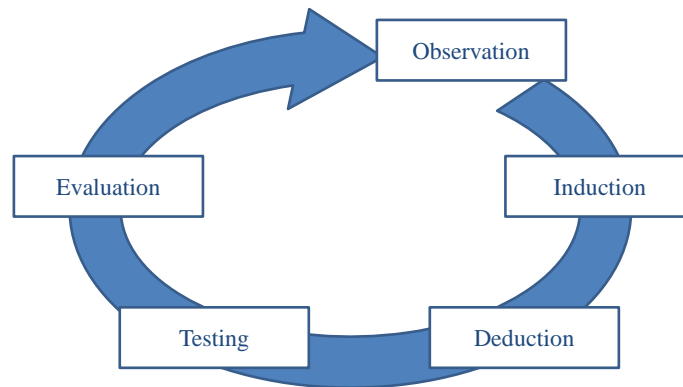
¹¹ www.swif.uniba.it

¹² L. Mecacci. *Manuale di psicologia generale*. Giunti, 2001, pag 221.

¹³ Onida F., Viesti G., Falzoni A.M. *i distretti industriali: crisi o evoluzione?*. Egea, 1992, pag 45.

I processi di ricerca induttiva e deduttiva sono inseriti nella fase di ricerca come evidenziato nella seguente figura n°1.4

Figura n° 1.4 fasi della ricerca



Fonte: Wikipedia.org

- 1) **Osservazione** (*observation*): Ricerca in base all'esperienza, individuazione degli spunti, formulazione della teoria (hypotesis).
- 2) **Induzione** (*induction*): Continua la formazione della teoria.
- 3) **Deduzione** (*deduction*): Deduzione delle conseguenze della teoria prima del test.
- 4) **Test** (*testing*): Testazione della validità della teoria.
- 5) **Valutazione** (*evaluation*): Conclusioni – nuovi spunti/nuova teoria.

Una volta definiti gli elementi alla base di ogni processo di ricerca, si procede con la prima fase, ovvero, la formulazione del problema

evidenziato all'interno del presente lavoro che ha ispirato la definizione della *research question*. La formulazione del problema di ricerca è influenzata anzitutto dal paradigma di ricerca utilizzato che riflette il paradigma sociologico in cui il ricercatore si identifica, i valori che condivide, il grado di reattività relativo al problema di ricerca, la metodologia della ricerca ed infine l'unità di analisi ed il tempo.

Ogni ricercatore è orientato verso una metodologia e un metodo di ricerca adottato, ovvero, inteso come “*la tecnica o lo strumento di ricerca utilizzato per raccogliere i dati*”¹⁴.

In base a tale considerazione è chiaro che, in sede d'elaborazione del progetto di ricerca condotto, si possano compiere alcuni errori:

1. La scelta aprioristica di un metodo di ricerca può indurre il ricercatore ad analizzare solo quei problemi che possono essere studiati con quel particolare metodo;
2. L'applicazione di un metodo prediletto dal ricercatore a problemi non coerenti.

La prassi corretta prevede che la scelta del metodo della ricerca sia in funzione, e quindi susseguente, all'individuazione del problema della ricerca in modo che possa essere idoneo a raccogliere i dati per il problema selezionato.

In merito all'individuazione del problema di ricerca, l'oggetto di studio riguarda il tema delle strategie di crescita con particolare riferimento a quelle poste in essere nel settore alberghiero.

¹⁴ Bergamin Barbato Maria, *La ricerca attraverso il metodo dei casi*, Corso di metodologia della ricerca AIda, Università Cà Foscari, Venezia, gennaio 2009.

Preliminarmente all'analisi di ricerca è stato condotto un *background* sugli studi inerenti tale tematica, al fine d'individuare i paradigmi della ricerca (Porter, 1994; Donaldson, 2001; Williamson 1979; Eisenhardt, 1998; Barney, 2002; Dedds, 1998; Nelson 1992; Nonaka, 2000; D'Aveni 1995; Ramanatan 1997; Teng 2000; Peteraf 1993).

Sulla base di queste considerazioni il lavoro di ricerca prosegue con la descrizione degli obiettivi e delle ipotesi di ricerca.

2.2 Obiettivi e ipotesi di ricerca

La ricerca si pone come obiettivo:

- Approfondimento delle posizioni concettuali che gli studiosi hanno assunto in merito al tema oggetto del problema della ricerca preso in esame.
- Individuazione delle determinanti “*key factors*” che inducono i decisori aziendali, nel caso specifico le catene alberghiere, ad effettuare strategie volte ad implementare le dimensioni aziendali.

In relazione al primo obiettivo, è stata effettuata una ricognizione di tutti i materiali bibliografici contenenti i dati secondari, ossia di quei dati che pur non essendo finalizzati al raggiungimento di obiettivi specifici della ricerca, come i dati primari, risultano comunque funzionali ad essa (Capra, 1997). Nello svolgimento del lavoro di ricerca sono state prese in esame gli studi condotti nell'ambito delle strategie di sviluppo dimensionale.

Nel prosieguo del lavoro di ricerca, dopo aver analizzato i concetti di fondo e le elaborazioni teoriche, si procederà ad individuare le motivazioni alla base delle strategie di crescita dimensionale.

2.3 Il disegno di ricerca

Una volta ricostruito il *frame work* teorico di riferimento al lavoro svolto è necessario definire il disegno di ricerca, ovvero il piano d'azione che guida la raccolta delle informazioni e l'analisi dei dati e che permette di assicurare coerenza ed integrazione fra le diverse fasi della ricerca.

In tale ambito è importante sottolineare che nella letteratura della ricerca sociale le ipotesi possono essere presentate in modo *descrittivo*, nell'ambito delle quali i fenomeni sono associati tra loro, o *casuale*, nel quale un fenomeno viene considerato come causa di un altro che di logica ne rappresenta la conseguenza.

Al variare degli obiettivi perseguiti e delle modalità di raggiungimento degli stessi, si distinguono diverse tipologie di disegno della ricerca:

- **La ricerca esplorativa**, rappresenta uno strumento a cui si fa ricorso per lo svolgimento di ricerche ad ampio raggio, ha l'obiettivo di formulare spiegazioni di base riguardo uno specifico problema di ricerca.
- **La ricerca descrittiva**, si caratterizza per il fatto che il ricercatore già conosce l'ambito d'indagine, per cui non ha bisogno delle spiegazioni generali, ma può tentare di formulare una nuova teoria attraverso la descrizione delle caratteristiche salienti del problema o del fenomeno sociale.
- **La ricerca causale**, mira a convalidare o confutare delle teorie mediante la determinazione di causa – effetto.

Lo studio realizzato in tutto il lavoro di tesi presenta molteplici caratteristiche. La finalità è quella di coniugare le metodologie di ricerca sopra descritte, infatti, in prima battuta è stata realizzata una *ricerca*

esplorativa, attraverso una prima analisi dei documenti raccolti; successivamente è stata effettuata una *ricerca causale* in quanto si è tentato di evidenziare l'esistenza di legami di causa-effetto che posso persistere tra determinate variabili e le scelte strategiche delle catene alberghiere.

2.4 Il metodo dell'indagine adottato

Dagli studi effettuati e dai seminari e corsi di metodologia della ricerca seguiti durante il corso di dottorato, è emerso che non esistono metodi di ricerca che siano validi in assoluto, ciò è dovuto dal fatto che ogni metodo esprime un diverso modo di raccogliere e analizzare le evidenze empiriche seguendo una propria logica intrinseca, racchiudendo in esso particolari vantaggi e svantaggi legate alle caratteristiche della ricerca. Nella letteratura¹⁵ sono stati individuati tre principali fattori che influiscono sulla veridicità e sull'adeguatezza del metodo di ricerca:

- La tipologia di domanda che si pone alla ricerca;
- Il controllo che il ricercatore esercita sugli eventi comportamentali;
- Il focus sulla dimensione temporale.

Di seguito sono riportati quattro tra i metodi principali di ricerca:

¹⁵ Yin, R.K., Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, London, 2003.

Tabella n.1: *i principali metodi di ricerca*

Metodo di ricerca	Tipo di problema di ricerca	Richiede controllo sugli eventi comportamentali?	Si focalizza su eventi contemporanei?
Esperimenti	<i>how, why</i>	SI	SI
Survey	<i>who, what, where, how many, how much</i>	NO	SI
Analisi su dati storici	<i>who, what, where, how many, how much</i>	NO	SI/NO
Case study	<i>how, why</i>	NO	SI

Fonte: Elaborato da Yin, 2003.

Nell'ambito di tale matrice concettuale la scelta del metodo adottato per lo sviluppo della presente ricerca è ricaduta sulla *survey* che risponde al primo quesito della ricerca: “*Quali sono le motivazioni che spingono le imprese ad effettuare strategie di crescita?*”

2.5 Gli strumenti d'indagine

Nell'ambito delle scienze aziendali è presente un forte dibattito tra il metodo quantitativo ed il metodo qualitativo. Entrambi i metodi per conoscere la società fanno ricorso allo strumento dell'interrogazione degli esseri umani. A tal fine, il primo utilizza come strumento il **questionario**, il secondo, invece, usa l'**intervista**. Nel suddetto lavoro l'intervista risponde bene alle *research question* per alcuni elementi che la contraddistinguono¹⁶:

Tabella n. 2: **Caratteristiche della survey**

A	Conversazione provocata dall'intervistatore
B	Rivolta ad un soggetto scelto sulla base di un piano di rilevazione
C	Finalità di tipo conoscitivo
D	Guidata dall'intervistatore
E	Schema flessibile e non standardizzato d'interrogazione

Fonte: adattato da Corbetta, 1999.

Come è possibile desumere dalla tabella, l'intervista qualitativa riguarda una conversazione non occasionale, ma richiesta esplicitamente dall'intervistatore; i soggetti destinatari di tale intervista rispondono a determinate caratteristiche inerenti il loro ambito personale, all'appartenenza ad un determinato gruppo sociale, ecc.

L'obiettivo dell'intervista, come tutte le tecniche qualitative, mira: “*ad accedere alla prospettiva del soggetto studiato, cogliendo le sue categorie*”

¹⁶ Corbetta P., *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna 1999.

concettuali, le sue interpretazioni della realtà, le sue percezioni, i suoi sentimenti e i motivi delle sue azioni”¹⁷.

Essendo l'intervista uno strumento flessibile si presenta in tre diversi gradi: intervista strutturata, semi-strutturata e non strutturata¹⁸. All'interno di questo lavoro si è scelta, dato il numero esiguo d'intervistati, l'intervista non strutturata.

2.6 Conclusioni

L'obiettivo di fondo dell'elaborato è stato quello di cercare d'individuare da un lato, mediante una profonda disamina del quadro teorico di riferimento inerente le scelte di sviluppo dimensionale, possibili interpretazioni relative ai processi di decisione strategiche nell'ambito delle catene alberghiere, dall'altro di fornire un supporto ed un suggerimento nell'ambito dei processi di *decision making* da parte dei manager delle imprese alberghiere.

Inoltre, il presente lavoro di ricerca potrebbe suggerire per il futuro alcune direzioni di approfondimento in merito a quelle condizioni che facilitano la crescita delle catene alberghiere e consentano una migliore gestione del vantaggio competitivo sostenibile.

¹⁷ Corbetta P., *Op. cit.*, Il Mulino, Bologna 1999, p. 505.

¹⁸ Corbetta P., *Op. cit.*, Il Mulino, Bologna 1999.

Capitolo primo

L'analisi teorica delle strategie di crescita dimensionale

1.1 Antefatto

L'analisi scientifica delle strategie di crescita e delle dinamiche collegate alle imprese turistiche è stato oggetto di numerosi studi in ambito economico, strategico ed organizzativo.

È possibile riscontrare la presenza di molteplici studi inerenti le strategie di crescita e nello specifico nei processi strategici in ambito turistico afferenti a questo tipo di approccio. Spesso ci si è interrogati sul perché le imprese diversificano, alla base di tale quesito sono svariate le motivazioni, alcune derivanti da fattori interni, altre la conseguenza del manifestarsi, nell'ambiente esterno, di opportunità emergenti sul mercato.

In sostanza le motivazioni che possono indurre un'impresa a diversificare possono essere la conseguenza di una strategia difensiva o come nella maggior parte dei casi frutto di una strategia offensiva. Tale tematica è stata oggetto di approfondite analisi da parte di molti autori. In questa sede andranno analizzate le principali chiavi di lettura volte a far comprendere quale sia la motivazione preponderante che spinge l'impresa verso una strategia di crescita dimensionale.

1.2 Teorie negli studi sulle strategie di crescita

Secondo la tradizionale visione economica d'impresa, le decisioni manageriali sono basate su un insieme di condizioni produttive ed ambientali. Poiché trattasi di una prospettiva di sviluppo, la teoria non necessita di spiegare in che modo la conoscenza viene creata nelle organizzazioni o come essa cambia nel corso del tempo (Nonaka e Takeuchi, 1995). I manager non hanno bisogno di cambiare abitualmente le proprie imprese perché le caratteristiche basilari che definiscono l'ambiente e la struttura della competizione sono stabili, o per lo meno prevedibili. Considerati questi assunti, una teoria strategica che configuri il problema trasversale di spiegare la superiore performance in un determinato istante di tempo è utile per inquadrare il più importante problema longitudinale di comprendere il modo in cui le imprese raggiungono una superiore performance nel corso del tempo (Porter, 1991). In altre parole, un vantaggio competitivo è sostenibile in ambienti statici o che cambiano lentamente.

Fino agli anni '80, i ragionamenti basati sui modelli di equilibrio hanno dominato i principali paradigmi della strategia. Ad esempio, secondo l'approccio dell'organizzazione industriale, un vantaggio competitivo può essere raggiunto sviluppando e difendendo posizioni redditizie in settori attrattivi (Porter, 1995).

Secondo la prospettiva basata sulle risorse, le fonti del vantaggio competitivo sostenibile per le imprese sono costituite da risorse di valore, rare, non imitabili, non sostituibili (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), e dei relativi insiemi di routine operative e competenze tecnologiche (Prahalad e Hamel, 1990; Stalk, 1992).

Anche nell'approccio del conflitto strategico – che usa i concetti della teoria dei giochi per esplorare le dinamiche della competizione – si è affermato

che la migliore performance può essere resa duratura attraverso un'intelligente sequenza di mosse e contro mosse in un bene definito gioco strategico (Shapiro, 1989). Quest'ultimo approccio può essere visto come l'esplorazione delle dinamiche di un mondo in gran parte statico¹.

Il crescente dinamismo dell'ambiente, con i suoi frequenti e rapidi cambiamenti nella tecnologia, nelle preferenze dei consumatori e nella competizione, ha fatto interrogare alcuni ricercatori (Eisenhardt, 1989; D'Aveni, 1994) sulla questione della sostenibilità della superiore performance per ogni tipo di posizionamento strategico, insieme di risorse o di mosse. Negli ambienti ad alta velocità, una estrema forma di mercato dinamico, dove le caratteristiche di base del settore come i confini, i concorrenti ed i clienti sono variabili di flusso, nessun particolare vantaggio competitivo è durevole. Piuttosto, la superiore performance viene raggiunta ricombinando continuamente risorse e competenze al fine di creare vantaggi competitivi temporanei.

Date queste osservazioni, i teorici della strategia hanno incominciato ad approfondire la teoria dinamica della strategia, una teoria che potrebbe rivelare le fonti della superiore performance in ambienti dinamici (Porter, 1991; Spender, 1996; Brown e Eisenhardt, 1998). Questa ricerca ha dato luogo sia allo sviluppo di nuovi paradigmi strategici come gli approcci della complessità, sia all'ampliamento dei paradigmi esistenti, come l'estensione delle capacità dinamiche alla prospettiva basata sulle risorse².

Nell'approccio delle capacità dinamiche viene sostenuto che il vantaggio competitivo dipende da particolari processi manageriali ed organizzativi, chiamati *dynamic capabilities*, che possono essere definite come la capacità

¹ Porter. *Towards a dynamic theory of strategic*. Strategic Management Journal, 1991. Strategic Management Journal, 1991.

² Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Boston, MA, 1998; Teece D.J., Pisano G., M Shuen A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, pag. 18, 1997.

di un'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare rapidamente i cambiamenti ambientali (Teece, 1997).

Le principali sfide per gli studiosi di strategia sono state quelle di definire il concetto di capacità dinamiche, testare i loro contributo alle performance aziendali e comprendere l'evoluzione delle capacità stesse nel corso del tempo (Eisenhardt e Martin, 2000). Pochi risultano essere gli studi focalizzati sullo studio delle performance aziendali, e quelli esistenti sembrano considerare eterogenee unità di misure come la sopravvivenza (Tripsas, 1997), la crescita (Powell, 1996), il profitto (Bierly e Chakrabarti, 1996) e la dominazione dell'impresa in un determinato segmento di mercato (Brown e Eisenhardt, 1998).

Nello sviluppo del presente lavoro di ricerca si è fatto espresso riferimento alle seguenti teorie d'impresa:

- Market power theory;
- Transaction cost theory;
- Teoria evolutiva dell'impresa;
- Ipercompetizione;
- Agency view;
- Resource based view.

1.2.1 Market power theory

Questa teoria è associata ai lavori di Michael Porter, il quale a partire dai contributi scientifici di Edward Mason, di Joe Bain e sulla base del paradigma industriale **struttura- condotta- performance**, precisò che la redditività potenziale delle imprese dipendeva dalla struttura del settore.

Porter esamina le forze che possono influenzare la concorrenza in un settore, e discute dei possibili piani d'azione che i responsabili d'impresa possono intraprendere sulla base dei punti di forza e di debolezza dell'azienda: strategie difensive, strategie d'attacco e strategie a lungo termine. Sulla base di queste si determinerà il posizionamento competitivo dell'azienda nel settore.

La concorrenza sta alla base del successo o del fallimento di un'impresa. La strategia competitiva "in quanto ricerca di una posizione competitiva favorevole in un settore industriale è il terreno principale sul quale si svolge la concorrenza", essa mira a determinare una posizione redditizia e sostenibile nel tempo. La strategia competitiva di una azienda può nascere solo da una conoscenza approfondita del settore in cui opera, tenendo conto che una determinante fondamentale della sua redditività è proprio data dalla potenzialità di quel settore all'interno di esso. Per Porter cinque forze possono influenzare la concorrenza in un settore industriale, sia esso nazionale o internazionale. In altri termini, le regole della concorrenza si riassumono in cinque forze competitive che sono:

1. Minaccia di nuove entranti, la cui consistenza dipende dall'esistenza o meno di barriere all'entrata (economia di scala, differenziazione del prodotto, fabbisogno di capitali, ecc.);
2. Potere contrattuale dei fornitori, che determina il costo delle materie prime e di altre forniture e che nei confronti dell'azienda del settore è forte soprattutto se essi sono pochi e concentrati e se il prodotto che forniscono è unico o differenziato/specialistico;
3. Potere contrattuale degli acquirenti, che determina i prezzi che l'azienda può imporre e che assume particolare rilievo, ad esempio, nei casi di oligopsonio, o quando i prodotti acquistati sono standard o indifferenziati;

4. Minacce prodotti e servizi sostitutivi, che diviene reale se non si riesce a differenziare il prodotto del settore per qualità, marketing, etc.;
5. Manovre di posizionamento dei concorrenti, che dipendono dal numero, dalla velocità di crescita del settore, dal grado di differenziazione, dal livello dei costi fissi e dei prezzi, dalla presenza di barriere all'uscita.

La formulazione della strategia, avviene dopo aver valutato le suddette forze: potranno essere strategie difensive, strategie d'attacco, strategia a lungo termine, ma solo le ultime due possono spostare l'equilibrio del settore e dare un vantaggio competitivo all'azienda. Se un'impresa si destreggia meglio con le suddette cinque forze può raggiungere due fondamentali tipi di vantaggio competitivo: costi bassi oppure differenziazione. Questi due tipi di vantaggio, combinati con le caratteristiche (lo scenario) del settore, danno vita tre strategie di base, che consentono di raggiungere prestazioni superiori alla media: *leadership di costo, differenziazione e focalizzazione*.

Questa teoria è poco utilizzata per l'elaborazione di nuovi sviluppi ed evoluzioni in quanto l'analisi delle opportunità e delle minacce ambientali non è stato mai inteso come strumento per guidare il processo di sviluppo di un'impresa. Difatti tale tipo di analisi si basa esclusivamente sulle minacce e sulle opportunità presenti in un determinato settore senza affrontare alcun ipotesi di sviluppo. Infine la presente teoria assumendo che l'ambiente è "esterno", non riconosce i concetti legati ai processi cognitivi, i presupposti, i pregiudizi che potrebbero scaturire dai processi di *decision making* (Smircich, Stubbart, 1985).

1.2.2 Transaction Cost Theory

L'economia dei costi di transazione studia l'intera gamma delle istituzioni del capitalismo, dallo scambio di mercato fino alla organizzazione gerarchica centralizzata, con una miriade di forme miste o intermedie che si collocano fra questi due estremi. I costi di transazione dipendono dalla natura umana dell'"uomo contrattuale", il cui comportamento si basa su due principali assunzioni: *razionalità limitata* ed *opportunismo*³.

La prima assunzione è quella della razionalità limitata dell'attore in un contesto dominato dall'incertezza. Essa riconosce i limiti della capacità cognitiva e si contrappone ad altri due livelli di razionalità: la *razionalità forte* della tradizione neoclassica e la *razionalità debole e organica* dei moderni approcci evolutivi.

La seconda assunzione riguarda l'opportunismo, cioè il perseguimento con astuzia di finalità egoistiche, reso possibile da asimmetrie informative nella situazione contratti.

L'economia dei costi di transazione individua e spiega anche i fattori e le dimensioni che determinano le differenze fra le transazioni e quindi le modalità con cui esse sono organizzate. Le transazioni richiederanno strutture di governo specializzate (imprese), sia a causa delle assunzioni sul comportamento degli agenti, sia in presenza di determinate condizioni. In particolare quando ricorrono situazioni quali:

- *Specificità delle risorse*, ovvero quando le transazioni hanno caratteristiche idiosincratice riguardo ad investimenti, capitale umano, ecc;

³ Toninelli Pier Angelo, *Storia d'impresa*, il Mulino, 2006.

- *Incertezza* determinata sia da fattori perturbatori esogeni (eventi naturali, cambiamenti nelle preferenze) che dal comportamento imprevedibile degli attori;
- *Frequenza* ovvero solo in presenza di transazioni di tipo ricorrente sarà possibile recuperare il costo delle necessarie strutture specifiche specializzate.

È la presenza contemporanea di queste condizioni che rende preferibile il ricorso all'impresa per effettuare le transazioni. L'impresa appare dunque a Williamson come l'istituzione economica fondamentale del capitalismo atta a ridurre i costi di transazione attraverso scelte organizzative di internalizzazione (*make*) o di esternalizzazione (*buy*) della transazione stessa.

La teoria dei costi di transazione è spesso utilizzata per approfondire la ricerca sulle alleanze (Deeds, Hill, 1998) e indica nella maggiore efficienza, nella minimizzazione dei costi e nella riduzione del rischio collegato ai comportamenti opportunistici, le reali motivazioni per la realizzazione di alleanze tra le imprese. Questa teoria è stata molto criticata da coloro che non hanno accettato l'influenza delle scelte di governance delle imprese quali fonti del vantaggio competitivo (Francis, Turko, Willman, 1983).

La teoria dei costi di transazione comunque è fondamentale nell'orientare le scelte dei manager d'impresa (Seth, Thomas, 1994) e nell'incoraggiare la rischiosità di chi ha una influenza negativa sulla gestione come quella dei manager ritenuti opportunistici (Donaldson, 1995).

1.2.3 Teoria evolutiva dell'impresa

Richard Nelson e Sidney Winter⁴ pongono al centro della propria teoria su tematiche care a Schumpeter: la dinamica competitiva ed il ruolo dell'innovazione. La loro elaborazione concettuale trae elaborazione soprattutto dal “secondo” Schumpeter quello di capitalismo, socialismo e democrazia (1942), nel quale l'attenzione dello studioso si era concentrata verso l'analisi del capitalismo *trustificato*, dal prevalere delle grandi imprese monopolistiche. In tale situazione l'attività innovativa perdeva per Schumpeter quella forza di rompiente che aveva dimostrato nelle fasi d'avvio e di consolidamento del sistema capitalista: esso veniva di fatto integrata nella normale attività burocratica (routine) dell'impresa.

Proprio il concetto di *routine* è alla base della costruzione di Nelson e Winter: le routine sono le conoscenze tacite alla base della maggior parte delle attività dell'impresa (produzione, investimenti, ricerca, etc.) e sono il frutto delle sue passate esperienze.

L'impresa viene considerata dai due autori ancora come il luogo ed il soggetto principale del mutamento: il suo potenziale innovativo dipende dalle sue capacità di rinnovare le propri routine, mentre il suo successo come impresa innovatrice dipende dalla selezione esercitata sia dentro che fuori mercato. L'attività innovatrice è un fenomeno stocastico, selettivo, incerto: il suo ritmo dipende dalle opportunità tecnologiche del settore in cui l'impresa si trova ad operare, nonché la sua capacità di ritardare l'imitazione dell'innovazione da parte delle imprese rivali⁵.

⁴ Nelson, R.R. e Winter, S. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

⁵ Toninelli Pier Angelo, *Op. cit.*, il Mulino, 2006.

Le attività dell'impresa sono tuttavia delimitate da regimi tecnologici che ruotano intorno a determinate traiettorie. Nelson e Winter ne indicano alcune, come la tendenza alla teorie di scala o la meccanizzazione.

Nell'illustrare l'interazione tra progresso tecnico e decisioni d'innovare delle imprese i due studiosi riescono ad unificare efficacemente le due prospettive dell'analisi, generalmente limitata o ad approfondimenti relativi alle regole del gioco (ovvero alla prospettiva macroeconomica) o alle scelte dei singoli operatori (quindi alla prospettiva microeconomica) (Nelson, 1992).

Il concetto di *capabilities* (potenzialità dell'impresa), appare sempre di più come elemento cruciale per differenziare le imprese le une dalle altre: le *capabilities* sono il risultato di apprendimento dell'impresa nel tempo e rappresentano il suo Know-how specifico complessivo, a livello tecnologico, organizzativo, ecc. (Dosi, Nelson, Winter, 2000). Nella stessa direzione muovono anche i recenti sviluppi della teoria evolutiva caratterizzati da una visione *knowledge-based* dell'impresa, che per tanto viene concepita come un'entità in grado di creare conoscenza. La conoscenza e la capability di creare e utilizzare tale conoscenza rappresentano la più importante fonte del vantaggio competitivo di cui può godere l'impresa, la cui stessa ragion d'essere quindi sta proprio nella continua creazione di conoscenza (Nonaka, Toyama, Nagata, 2000).

1.2.4 Ipercompetizione.

L'ipercompetizione richiede un sostanziale mutamento degli obiettivi della strategia. In un ambiente ipercompetitivo la strategia deve essere rivolta allo sviluppo di una serie di vantaggi contemporanei. Invece di cercare di creare stabilità ed equilibrio, l'obiettivo strategico consiste nello sconvolgimento delle *status quo*⁶.

La concorrenza sulla tempestività e sul *know how* si è intensificata. I cicli di vita del prodotto e i cicli di progetto si sono abbreviati, mentre si è accelerato il passo delle innovazioni tecnologiche.

Le barriere d'ingresso del mercato, che un tempo costituivano un fattore di stabilizzazione della concorrenza, sono ormai crollate sotto l'impatto dei rapidi mutamenti propri dell'era dell'informazione, lasciando le aziende indifese davanti alla violenza dell'ipercompetizione. L'economie di scala, la differenziazione dei prodotti, l'investimento di capitale, i costi di conversione, l'accesso ai canali distributivi e le politiche governative, rappresentano delle barriere sempre più deboli nei confronti dei concorrenti.

Il punto centrale della strategia è stato rappresentato per molto tempo dalla ricerca di un vantaggio sostenibile. Ma i vantaggi durano soltanto fino a che sono stati copiati o sorpassati dai concorrenti. Anche in passato i vantaggi competitivi finivano per essere intaccati, ma ciò accadeva di solito dopo una vita e un ciclo di sviluppo del prodotto più lunghi⁷.

⁶ D'aveni, *Ipercompetizione*, il sole 24 ore, 1995, pag. 5- 9

⁷ D'aveni, *Op. cit.*, il sole 24 ore, 1995, pag. 9-10

E' Richiesto un sostanziale mutamento degli obiettivi della strategia. In un ambiente ipercompetitivo la strategia deve essere rivolta allo sviluppo di una serie di vantaggi temporanei.

Nelle situazioni ipercompetitive, rapidamente mutevoli, è più appropriato ricorrere a successioni di piccoli attacchi strategici spesso facilmente reiterati, anziché a piani di lungo periodo e a vantaggi competitivi duraturi. La protezione dei vantaggi è di fatto una strategia difensiva, destinata a salvaguardare le risorse esistenti. Nella ipercompetizione la migliore difesa è spesso costituita da una decisa offensiva.

Il passaggio a l'ipercompetizione è così essenziale da sconvolgere le radici di alcuni dei principi intuitivi della concorrenza. Il successo in un mercato ipercompetitivo si fonda su questi paradossi, che indicano la necessità di un nuovo criterio strategico:

1. Le aziende devono distruggere i loro vantaggi competitivi per ottenere nuovi vantaggi. Molte aziende hanno ritardato il lancio di nuovi prodotti per il timore di cannibalizzare le loro linee attuali.
2. Le barriere protettive funzionano solo se vengono rispettate dalle altre aziende. Le barriere d'entrata non rappresentano una difesa, a meno che gli altri operatori non le percepiscano come tali.
3. Un modo di operare logico deve essere imprevedibile e irrazionale. Per competere in modo efficace, le società devono assumere un atteggiamento deciso, dimostrando un'irrazionalità che intimorisca gli avversari, nella convinzione che l'azienda ipercompetitiva sia disposta a tutto.
4. Le tradizionali pianificazioni a lungo termine non sono realmente efficaci nel lungo periodo. Queste pianificazioni, che si fondano sul fatto di sostenere un vantaggio, finiscono per essere miopi. Il

successo a lungo termine non si basa su una strategia statica, a lungo termine, ma piuttosto su una strategia dinamica, che consente di acquisire una serie di vantaggi a breve termine.

5. Attaccare i punti deboli degli avversari può essere un errore. I criteri tradizionali, come l'analisi SWOT, possono anche non funzionare in un ambiente iper-competitivo. Impiegare i punti di forza della società contro i punti deboli degli avversari può risultare efficace per un paio di volte, ma non per diverse interazioni strategiche dinamiche. Questo modo di agire diventa prevedibile e, dopo un periodo di interazioni, il concorrente può diventare talmente esperto da trasformare i suoi punti deboli in punti di forza.
6. Le aziende devono competere per il successo, ma la concorrenza rende il successo più difficile. Le aziende non hanno altra scelta se non spostare il livello competitivo lungo le fasi dell'escalation, se non vogliono essere lasciate indietro. Ma ogni spostamento lungo l'escalation aumenta la posta in gioco e rende il successo più arduo. I vantaggi diventano sempre più difficili da sostenere.

Vista la difficoltà di riconoscere questi paradossi, molte aziende continuano nell'errore di perseguire una strategia di sostegno dei vantaggi, in un ambiente in cui qualsiasi vantaggio viene intaccato⁸.

Alcuni studi condotti da D'Aveni in ambienti ipercompetitivi in aziende di maggiore e minore successo, hanno rilevato la presenza di sette elementi fondamentali in un indirizzo strategico dinamico che comprende i tre fattori necessari per attuare con efficacia una serie di sconvolgimenti del mercato: visione strategica, capacità e tattica. La struttura delle Nuove 7 S si basa su una strategia di ricerca e di costruzione di vantaggi temporanei mediante lo

⁸ D'aveni, *Op. cit.*, il sole 24 ore, 1995, pag. 277-279

sconvolgimento del mercato, piuttosto che attraverso il mantenimento dei vantaggi ed il perdurare dell'equilibrio.

Essa è stata progettata per sostenere l'azione operativa con una serie di iniziative, non per strutturare l'azienda per raggiungere un equilibrio interno o un adattamento con l'ambiente esterno, nel presupposto che le attuali condizioni esterne debbano perdurare per un lungo periodo di tempo.

Le Nuove 7 S sono:

- Massima soddisfazione degli stakeholder (*superior stakeholder satisfaction*);
- Predizione strategica (*strategic soothsaying*);
- Fattore velocità (*positioning for speed*);
- Fattore sorpresa (*positioning for surprise*);
- Cambiare le regole della competizione (*shifting the rules of the game*);
- Invio di segnali (*signaling strategic intent*);
- Attacchi strategici simultanei e sequenziali (*simultaneous and sequential strategic thrusts*)⁹.

L'apporto della presente teoria è utile per l'analisi delle strategie di sviluppo attuate dall'azienda oggetto del caso di studio la quale, nella sua strategia di focalizzazione dei suoi due settori strategici, si è sostanzialmente attenuta a quelle che sono le Nuove 7 S.

⁹ D'aveni, *Op. cit.*, il sole 24 ore, 1995, pag. 297

1.2.5 Agency view

La teoria dell'agenzia studia la relazione che lega gli azionisti (*principals*) al top management (*agents*).

Prendendo a base il comportamento opportunistico delle parti e in particolare se gli azionisti non mettono dei limiti significativi all'attività dei management questi perseguiranno delle strategie che distruggeranno valore, invece di crearlo, a vantaggio proprio piuttosto che della proprietà (Mueller, 1969; Jensen, 1986). Ciò accade in particolare quando gli azionisti sono abbastanza dispersi da non poter perseguire una politica di massimizzazione del valore (Vishney, 1988). Le predette divergenze che si presentano tra i soggetti coinvolti in questo tipo di relazione comportano l'insorgenza dei cosiddetti problemi dell'agenzia. I costi che le imprese sostengono per ridurre i predetti problemi ed i costi che si sostengono per non averli risolti sono detti *costi di agenzia*. Tali costi riducono in modo significativo i benefici che si potrebbero ottenere attraverso un normale rapporto. In tale teoria l'aspetto cruciale è dunque connesso alla progettazione organizzativa dei sistemi di governo. I lavori di ricerca più recenti hanno esteso l'analisi anche alle relazioni tra manager e dipendenti, clienti e legali, acquirenti e fornitori (Child, Faulkner, 1998). In tale ottica le imprese sono viste come un insieme di contratti tra i proprietari e i consumatori (Ramanatan, Thomas, 1997).

Questa teoria mette in risalto che spesso l'obiettivo di crescita dell'impresa è mutuato ed esasperato da obiettivi personali dei manager che, spinti da poteri di status, da incentivi finanziari e d'aspirazioni ad un maggiore potere sociale, antepongono obiettivi di crescita dimensionale a quelli di profittabilità. Questo comportamento è giustificato, secondo Mueller (1969), dal fatto che i compensi agli amministratori sono legati alla dimensione delle imprese. Dietro al puro piacere di creare imperi, (C. Montgomery,

1994), individua almeno altre due ragioni per cui i manager perseguono espansione eccessiva: la prima è che tramite la diversificazione essi aumentano la domanda per le proprie competenze manageriali, la seconda è che se gli azionisti possono efficientemente diversificare il proprio rischi di portafoglio i managers non possono diversificare i loro rischio; quindi essi potrebbero agire anche nel tentativo di diminuire il rischio delle attività d'impresa in modo da aumentare la stabilità del loro impiego.

I limite principale di questa teoria è che alcune strategie di sviluppo applicate dalle imprese, e in particolare mediante acquisizioni di altre aziende, potrebbero non essere opportune in quanto gli stessi obiettivo si potrebbero ottenere perseguendo altri modelli di sviluppo (Das, Teng, 2000).

1.2.6 Resource based view

Tale teoria non accetta l'esistenza di forze che possano condurre un mercato verso l'equilibrio, ne tanto meno condivide la necessità di competere per ottenere delle rendite monopolistiche¹⁰.

L'oggetto di studio della RBV è l'impresa, considerata come insieme di risorse eterogenee ed analizzata dalla prospettiva interna e non da quella esterna.

Scopo principale degli studiosi della RBV è di comprendere le differenze di performance tra le imprese, in funzione della dotazione di risorse piuttosto che in funzione di fattori esterni.

Merito di questa teoria è quello di aver allargato i confini imposti dal consolidato paradigma "*struttura – condotta – performance*" e di aver consentito una più articolata esplorazione dei vari livelli in cui trova espressione il vantaggio competitivo.

Con la RBV l'attenzione si sposta sulle risorse strategiche possedute dall'impresa, assegnando un valore sostanziale all'azione e alle caratteristiche specifiche della singola impresa.

Nella concezione della RBV le risorse rappresentano la fonte primaria del vantaggio competitivo e la loro identificazione si rileva importante ai fini dell'analisi strategica.

¹⁰ La fondatrice del filone di ricerca RBV è stata **Edith Penrose** nel 1959, sebbene la sua analisi delle risorse fosse finalizzata alla comprensione dell'output di un'azienda piuttosto che alla definizione di comportamenti strategici. Gli studi della Penrose non innescarono tuttavia negli anni '60 e '70 un vero e proprio filone di contributi sul tema dell'impresa come insieme di risorse. Il merito di aver ripreso il tema e aver favorito un passaggio della RBV dal mondo degli economisti politici a quello degli autori di management strategico può essere attribuito a **Wernerfelt**, il quale, in un suo articolo del 1984 dal titolo "*A Resource Based View of the firm*", ha riproposto di guardare all'impresa con la prospettiva delle risorse piuttosto che con quella dei prodotti, prospettando poi l'esistenza di barriere di posizione sulle risorse con ruolo analogo a quello delle barriere all'ingresso in un settore.

I contributi più significativi sulla RBV (Rumelt, Wernerfelt, Barney, etc.) sono stati riportati e sintetizzati in un articolo di titolo “*The cornerstone of competitive advantage: a Resource based view*”¹¹.

La Peteraf M. A. ha elaborato un modello per interpretare il vantaggio competitivo basato sulle risorse facendo riferimento alle quattro pietre angolari “*cornerstones*” che ne costituiscono le fondamenta: l’esistenza di eterogeneità delle risorse, la presenza di limiti ex-post alla concorrenza, l’imperfetta mobilità delle risorse, l’esistenza di limiti ex-ante alla concorrenza. L’autrice ha considerato le quattro condizioni strettamente collegate e tutte necessarie per acquisire un vantaggio competitivo sostenibile e delle rendite ad esso connesse.

Le conquiste definitive della RBV risiedono nel collegamento instaurato tra risorse interne all’impresa da un lato e vantaggio competitivo dall’altro.

La competizione viene vista come “*competition*” su risorse scarse e la strategia competitiva si caratterizza pertanto come ricerca dei flussi di rendite economiche derivanti dalla dotazione asimmetrica di risorse.

Viene ridimensionato il ruolo dell’ambiente esterno all’impresa nella determinazione del vantaggio competitivo e della redditività d’impresa.

Secondo Barney, il vantaggio competitivo sostenibile, viene realizzato attraverso quattro caratteristiche chiave che le risorse dell’impresa devono avere e da cui deriva la locuzione VRIN¹².

- **V (Valuable):** le risorse devono essere prima di tutto di valore, ossia critiche; devono permettere cioè di realizzare strategie efficaci ed efficienti.

¹¹ Peteraf M. A., *The cornerstone of competitive advantage: a resource – based view*, in Strategic Management Journal, vol. 14, 1993, pp. 179 – 191.

¹² Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in Journal of Management, vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99 – 120.

- **R (Rare):** le risorse devono poi essere rare ossia scarse; non tutte le imprese devono avere la facoltà di possederle altrimenti si eluderebbero i vantaggi che sono in grado di realizzare.
- **I (Imperfectly Imitable):** le risorse inoltre devono essere imperfettamente imitabili; si deve impedire che i concorrenti erodano le rendite associate a determinate risorse critiche e scarse attraverso strategie di imitazione.
- **N (No Substitutability):** le risorse infine non devono essere facilmente sostituibili; nessun vantaggio competitivo può essere mantenuto se le risorse sono facilmente sostituibili da risorse equivalenti. Questo concetto è stato recentemente sostituito dallo stesso autore con l'assunzione dell'**Organization** secondo cui l'impresa deve essere organizzato in modo tale da sfruttare completamente il proprio potenziale competitivo.

Questi elementi, infatti, fanno sì che, partendo da un'iniziale eterogeneità nella distribuzione delle risorse, l'eterogeneità permanga, rafforzandosi nel tempo e permettendo la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile.

In ultima analisi è utile ricordare che le risorse si contraddistinguono per qualità oltre che per quantità: la redditività può quindi non essere proporzionale alla quantità delle risorse materiali possedute, in quanto alcune risorse immateriali, non facilmente monetizzabili, possono fare la differenza da un punto di vista competitivo.

I differenziali di profitto tra le imprese esistono inoltre in quanto non v'è trasparenza e non sono ben noti certi meccanismi di casualità tra risorse possedute e prestazioni conseguite, anzi i legami sono molteplici e di difficile modellazione.

Ciò salvaguarda, almeno per un certo periodo di tempo, i vantaggi di alcune imprese rispetto alle altre e ripaga degli sforzi fatti, tesi proprio a distinguersi rispetto alla media.

Come già sottolineato precedentemente, l'importante merito della prospettiva resource based sta nella constatazione che le imprese sono di fatto diverse le une dalle altre, ed ognuna di esse ha un diverso livello ottimale di diversificazione. Imprese con assets meno specifici massimizzeranno i loro profitti mediante alti livelli di diversificazione e imprese con risorse più specifiche con livelli relativamente minori.

Rilevante al fine dell'analisi in questione risulta essere anche questa teoria, che individua una relazione tra diversificazione e il vantaggio competitivo, e che si interroga su come possibile creare valore all'interno di una strategia di crescita.

Alla luce di quanto detto sinora si evince che non esiste un punto di vista corretto, ognuno degli approcci esaminati ci offre una visione parziale di quali possano essere le motivazioni che inducono un'impresa ad adottare strategie di crescita. Non si può negare che gli obiettivi personali dei manager giocano un ruolo nelle loro scelte strategiche, o che un'impresa potrebbe essere allettata da un aumento del proprio potere di mercato e non c'è ombra di dubbio che questo potrebbe danneggiare la competizione e i consumatori.

Capitolo secondo

Le catene alberghiere

2.1 introduzione

Con il concetto di aggregazione aziendale si designa un'ampia categoria di soggetti e unità economiche distinte, che hanno instaurato un rapporto di collaborazione durevole nel tempo e suscettibili di influenzare in modo rilevante la gestione e l'organizzazione delle stesse unità¹.

Le relazioni, che nell'ambito delle aggregazioni possono essere percepite ed osservate come un insieme di legami di varia natura, ma aventi generalmente origine contrattuale, possono infine avere un riflesso sulla struttura organizzativa di ciascuna azienda aggregata, concorrendo a comporre le stesse in sistemi complessi ed articolati².

Nel settore alberghiero quando si parla di aggregazione si fa genericamente riferimento alle catene alberghiere le quali sotto il profilo commerciale rappresentano un panorama estremamente complesso, un vero e proprio labirinto di alleanze e marchi, che spesso non consentono di far valere appieno il potere contrattuale dell'azienda. Tuttavia è possibile poter fornire la seguente classificazione:

A) DI TIPO EQUITY

- Gruppi alberghieri
- Azienda multidivisionale
- Joint venture

¹ Azzini L, *Autonomia e collaborazione tra le aziende*. Giuffrè, Milano 1975, pp 63

² Lai A. *Le aggregazioni di imprese*. Franco Angeli. Milano 1991

B) DI TIPO CONTRATTUALE (NON EQUITY)

- Franchising
- Associazioni
- Consorzi
- Di “marchio”
- Di “management contract” e “affitto d'albergo”³

Le differenze tra aggregazioni di tipo equity e non equity si basano sui seguenti tre elementi:

- Il legame patrimoniale
- Il soggetto economico
- La contrattualistica

Per quel che concerne i legami patrimoniali, generalmente consistenti nel possesso di azioni e/o quote, sono assenti o appaiono in modo molto attenuato tra le imprese partecipanti agli accordi non equity. Il soggetto economico risulta essere più di uno negli accordi non equity in quanto le imprese partecipanti, mantengono la propria identità⁴. In quest'ultima tipologia di accordi i legami non equity si basano su rigide discipline giuridico-contrattualistiche per limitarne l'instabilità. Proprio con gli obblighi di natura contrattuale la catena volontaria riesce ad ottenere i vantaggi propri della standardizzazione dei vari alberghi⁵.

³ Confalonieri M. *Economia e gestione delle aziende turistiche*. Giappichelli, Torino 2004

⁴ Airoldi, Brunetti, *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna, 1994

⁵ Salvioni D. *Le imprese alberghiere, complessità strutturale e meccanismi di controllo*. Giuffrè Milano 1988

Le catene alberghiere di tipo equity presuppongono l'esistenza di "vincoli proprietari", sono generalmente imprese di tipo multidivisionale le cui units sono sostanzialmente i singoli alberghi. Esse non solo gestiscono le singole strutture, ma ne possiedono anche gli immobili.

Spesso sono catene di "famiglia": in Italia abbiamo i gruppi Boscolo, Roscioli e Bettoja, di proprietà delle famiglie omonime, come pure l'emergente Gabbiano, della famiglia Madonna; altre volte si tratta di gruppi alberghieri nati dalla necessità di alcune imprese edili di diversificare investimenti e attività, come è avvenuto per Starhotel, fondata dall'ingegnere Fabri, e per Una Hotels, di proprietà di Fusi Finanziaria Costruzioni Immobiliari.

L'espansione sul territorio delle catene di proprietà è più lenta, visto che implica l'acquisizione di strutture già esistenti e rispondenti ai canoni distintivi della catena o la costruzione di nuove strutture; in entrambi i casi richiede una notevole disponibilità di capitali da investire in modo permanente. Di contro il vantaggio è che non esistono vincoli che impongono un'eccessiva standardizzazione, per cui è possibile intervenire più liberamente sul prodotto ed anche gli investimenti nella struttura per lavori importanti vengono considerati in un'ottica diversa da chi ha una struttura solo in gestione.

I gruppi alberghieri rappresenta l'unione di più marchi, ai quali corrispondono catene con caratteristiche differenti per rispondere alle esigenze di segmenti di mercato diversi⁶; la differenziazione dell'offerta consente di estendere la presenza del gruppo a più mercati strategici. Uno degli esempi più rilevanti è la francese Accor, detentrica dei marchi Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formula 1; questo gruppo è presente altresì in

⁶ Rispoli M. Tamma M. *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. Cedam, Padova 1996

settori diversi dall'ospitalità ma comunque a questo collegato (crociere, alberghi, ristorazione) e può sfruttare la capacità di rispondere a più esigenze della clientela e nel contempo avvalersi di esperienze maturate in ambienti competitivi diversi.

I gruppi alberghieri operano generalmente su scala internazionale e seguono generalmente le seguenti due linee strategiche:

- la prima linea strategica, che si può chiamare di penetrazione, porta il gruppo a costituire una catena e un marchio nazionale e a raggiungere con tale brand una forte presenza territoriale in uno specifico paese (national brand strategy).
- La seconda invece punta a sviluppare internazionalmente una catena e un marchio che, scegliendo di localizzare gli alberghi soltanto nelle località più importanti di ciascun paese, porta ad una distribuzione del prodotto diffusa nel mondo, ma non intensiva (worldwide geographical coverage strategy)⁷

Incidenza delle catene alberghiere sul totale offerta

Italia	4%
Media Unione Europea	20%
Media USA	70%

Fonte: Jones Lang LaSalle

⁷ Rispoli M. Tamma M. *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Giappichelli, Torino 1995

2.2 Le catene equity

Come abbiamo accennato nel paragrafo precedente, in una catena **equity** le imprese integrano i contratti di collaborazione, prevedendo l'acquisizione di quote di capitale, talvolta reciprocamente tra i partner. In tal caso si istituzionalizza il diritto di proprietà delle imprese coinvolte nella relazione, che da questo loro status fanno derivare il loro potere decisionale, nonché la legittimità dei loro comportamenti. Ovviamente, le alleanze equity presentano un maggior grado di complessità contrattuale, oltre ad un articolato contenuto funzionale ed un elevato grado di reciprocità nello scambio delle risorse. Sia il legame finanziario, ma principalmente la presenza di forti interessi strategici complementari o reciproci dovrebbero conferire una maggiore forma di governo dell'alleanza.

Così come per le alleanze non equity, che in una certa misura, aiutano a fronteggiare le minacce di comportamenti opportunistici, nelle alleanze equity il potere di controllo dei contratti è rafforzato attraverso l'investimento reciproco dei partner⁸.

Per quanto riguarda le catene equity:

La **media impresa multiunit** o **“piccola catena”** è costituita di un numero limitato di alberghi che fanno capo ad un'unica impresa alberghiera. Questa tipologia di catena può essere suddivisa a sua volta in:

⁸ Se un'impresa acquisisce una parte sostanziale del capitale del suo partner B, il suo valore di mercato dipende fortemente, dalle performance economiche del partner stesso. Quindi il rischio di comportamenti opportunistici dell'impresa A sull'impresa B si riduce enormemente, poiché un comportamento ingannevole porterebbe alla riduzione della performance economica dell'impresa B e pertanto del valore dell'investimento dell'impresa A (Barney J. B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US. 2002).

- ✓ Catene alberghiere che comprendono strutture ubicate in una stessa zona o località (città o zona turistica);
- ✓ Catene alberghiere con unità ubicate in località tra loro distanti.

Secondo alcuni autori, entrambe le tipologie in molti casi non sviluppano e offrono un vero e proprio prodotto “a catena”, in quanto, nella prima si opera come se si disponesse di un unico albergo di dimensioni molto grandi, nella seconda ci si concentra su una politica di comunicazione tutta fondata sul brand e sulla denominazione specifica di ogni albergo.

I principali vantaggi delle piccole catene risiedono nella dimensione complessiva dell'impresa, che può consentire, ad esempio, l'ottenimento di migliori condizioni di acquisto dalle imprese fornitrici di beni e servizi. Tuttavia, a volte, le attività di queste imprese non sono frutto di una strategia ben definita, quindi, in questi casi, l'allocazione delle risorse è guidata principalmente da situazioni contingenti.⁹

L'impresa multiunit o catena proprietaria è rappresentata dalla tipica catena alberghiera con immobili completamente o parzialmente di proprietà. Questa tipologia di catena, in molti casi, si presenta con alberghi di dimensioni molto grandi e con una copertura anche a livello internazionale dal punto di vista geografico. Alcune catene proprietarie includono strutture alberghiere che si rivolgono a particolari segmenti di mercato e ubicate in specifiche località, altre, invece, sono presenti con unità che operano in business differenti.

Le catene proprietarie si possono caratterizzare per un differente grado di delega del potere decisionale concesso alle singole strutture alberghiere che

⁹ Un esempio di media impresa multiunit di successo è rappresentato dalla catena *Una Hotels & Resorts*, catena rivolta prevalentemente al turismo business e costituita da 15 strutture alberghiere ubicate in alcune delle principali località italiane (Bergamo, Bologna, Brescia, Catania, Firenze, Lodi e Milano) [<http://www.unahotels.it>].

sviluppano linee e prodotti differenti al fine di incrementare la flessibilità in relazione ai business in cui operano¹⁰.

In definitiva investire in catene equity significa che l'impresa alberghiera possiede totalmente o in parte la struttura fisica degli alberghi e le utilizza assumendo dipendenti che sono poi gestiti attraverso una struttura gerarchica tradizionale. Il possedere delle strutture alberghiere è una scelta che può essere definita capital intensive, poiché è molto rischiosa ed implica un ingente impegno di risorse (principalmente finanziarie). Tuttavia una catena alberghiera equity consente di controllare in modo efficace ed efficiente l'attività di impresa e, quindi, riesce meglio a garantire performance superiori nei mercati in espansione, quando il valore degli immobili posseduti mostra un tasso di crescita piuttosto elevato.

Un'impresa alberghiera con tutte le strutture di proprietà, svolge un monitoraggio quotidiano sulle attività svolte, sulla qualità dei servizi offerti, sulle risorse fisiche, sulle conoscenze e le esperienze che sono alla base delle routine dell'impresa e sulle cosiddette risorse intangibili. Le alleanze equity se poste in relazione a quelle non equity consentono di svolgere un controllo strategico nel lungo periodo per la semplice ragione che, nella maggior parte dei casi, quelle non equity sono legate al tempo inteso come scadenza dell'accordo. Inoltre, l'investimento in quote di proprietà di un'impresa non è facilmente alienabile. Molti autori sostengono che, solitamente, le imprese considerano la proprietà come un elemento fondamentale per l'attuazione di operazioni a carattere globale¹¹. Nonostante ciò nel settore alberghiero, come già rilevato, numerose imprese

¹⁰ Un esempio di catena proprietaria è *Starhotels* con 21 strutture alberghiere di proprietà, di cui 19 ubicati in Italia e i restanti due a New York e Parigi (<http://www.starhotels.com>). Un altro esempio è la catena francese *Le Meridien* che possiede 130 alberghi ubicati in ben 53 paesi del mondo (Europa, America, Asia, Africa e Medio Oriente (<http://www.lemeridien.com>)).

¹¹ Gomes-Cassares B., *Ownership structures of foreign subsidiaries*, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1989, pp. 1-25.

perseguono strategie di crescita dimensionale che non sempre presuppongono un controllo di tipo proprietario, ma semplicemente attraverso la realizzazione di una rete di alleanze non equity. Infatti, anche una catena alberghiera in franchising o una catena fondata sul management contract possono consentire di ottenere vantaggi in termini di economie di scala e di scopo attraverso gli approvvigionamenti, la formazione, le prenotazioni e la riconoscibilità del brand.

Tuttavia, è importante considerare che se un'impresa possiede risorse e competenze di valore, rare e difficili da riprodurre, dunque, risorse fondamentali per l'ottenimento di un vantaggio competitivo, adottare una forma di governo che controlli queste risorse e le mantenga all'interno dell'impresa, è l'unico modo per rendere questo vantaggio sostenibile. In tal caso, scegliere di costituire una catena proprietaria, può risultare necessario al fine di preservare sia determinate modalità di gestione, sia la cultura dell'impresa.

2.2.1 L'adesione a cooperative alberghiere

L'adesione a **cooperative alberghiere** costituisce una delle modalità di collaborazione tra imprese che prevede l'assunzione di un rischio anche se limitato di partecipazione al capitale. Questa modalità deve garantire agli aderenti interventi del management sia sulla produzione dei servizi alberghieri, sia sulla loro offerta nel mercato. In realtà, è in forte declino, essendo riuscita ad assolvere soltanto compiti di assistenza nei rapporti con l'esterno, fallendo nel compito di portare ad un miglioramento e ad una standardizzazione del livello qualitativo dell'offerta dei soci.

2.2.2 Le acquisizioni di altre catene

Nell' **acquisizione di altre catene**, i gruppi alberghieri si vedono costretti dalle condizioni del mercato ove sono attualmente impegnati ad allargare la propria influenza presso altri segmenti ed in aree strategicamente rilevanti attraverso alberghi che già vi operano e che quindi hanno sviluppato un know how e competenze specifiche a riguardo¹². Il trend evolutivo più importante e significativo che si registra nel settore alberghiero è certamente quello costituito dallo sviluppo dei contratti di franchising e di management che consentono di separare la proprietà dell'albergo dalla sua gestione.

2.2.3 Le Joint Ventures

Nell'ambito delle catene equity vi sono le **joint ventures**, che sono state individuate come un'ulteriore categoria, poiché hanno acquisito una posizione di primo piano nella ricerca scientifica. Le joint ventures si basano sulla costituzione da parte di due o più partner di un soggetto giuridico specifico, indipendente, co-gestito, in cui vi è condivisione di risorse e di cui i partner stessi condividono le perdite ed i profitti¹³. Tali alleanze possono assumere caratteristiche specifiche che le differenziano a seconda dei rapporti di forza, della contiguità di mercato, del grado di partecipazione al capitale o per altri fattori¹⁴.

Inoltre, anche creare un'entità legale separata, in cui i partner investono e dai cui si ricavano profitti, riduce alcuni dei rischi di opportunismo nelle alleanze strategiche. Quando una joint venture viene costituita, l'abilità dei

¹² Un esempio è l'acquisizione della Ciga Italia da parte della ITT Sheraton.

¹³ Hennert, J. F., *A transaction cost theory of equity joint ventures*, in *Strategic Management Journal*, 9: 361-74. 1988.

¹⁴ Sciarelli M., *Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova. 1996.

partner di ottenere ritorni da quest'investimento dipende dal successo economico della stessa. I partner non hanno interesse ad avere comportamenti dannosi per le performance della joint venture, poiché tali comportamenti si ripercuoterebbero sugli stessi partner. Certamente un comportamento sleale nell'ambito di una joint venture avrebbe anche risvolti negativi sulla reputazione e l'immagine del partner opportunist, precludendogli la possibilità di future alleanze¹⁵. Dati gli enormi vantaggi di questa forma di governance, in una relazione cooperativa quanto più cresce il rischio di opportunismo maggiore è la possibilità che venga costituita una joint venture. Infine, è importante osservare che nonostante questi elementi di forza, le joint ventures, per evitare i comportamenti opportunistici, sostengono elevati costi. Talvolta, infatti, il valore attuale del comportamento opportunistico in una joint venture è sufficientemente grande da spingere un'impresa a tale comportamento, anche se può danneggiare la stessa joint venture e precludere opportunità di future alleanze¹⁶.

La Joint venture può essere definita come un'impresa costituita da due o più altre imprese per lo svolgimento in comune di un'attività. I soggetti costituenti l'impresa congiunta non perdono la loro autonomia giuridica ed economica, ma conservano la loro identità preesistente.

Gli elementi caratterizzanti sono:

- ✓ La volontà associativa delle imprese partners;
- ✓ La molteplice proprietà della nuova impresa costituita;
- ✓ La finalizzazione ad un progetto specifico;
- ✓ La comunione di interessi relativamente ad un dato progetto;
- ✓ L'integrazione delle risorse conferite;

¹⁵ Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna Ed. Il Mulino 2002.

¹⁶ Barney J. B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US. 2002.

- ✓ La compartecipazione degli associati al capitale di rischio.

Un esempio tipico è la collaborazione che si viene ad instaurare per rafforzare o difendere alcuni contratti di cessione di tecnologia. La collaborazione tra chi da e riceve tecnologia non si esaurisce in una licenza, ma prosegue nella gestione comune di una nuova società (la joint-venture) che è la destinataria del trasferimento tecnologico.

I criteri di classificazione delle joint ventures sono i seguenti:

- *La forma contrattuale assunta:*
 - ✓ accordi che danno vita ad un'autonoma entità giuridica: joint ventures societaria (o corporate joint ventures);
 - ✓ accordi su base contrattuale, attraverso cui i partecipanti ratificano lo svolgimento di un'attività in comune: joint venture contrattuale (o contractual joint venture)¹⁷.
- *distribuzione del capitale di rischio:* il caso più frequente è del 50% e 50%, ma la disuguaglianza non dovrebbe in ogni caso superare il 40 - 60%.
- *natura del controllo sulla gestione operativa:*
 - ✓ joint ventures indipendenti: l'impresa ha una configurazione autonoma rispetto alle generatrici;
 - ✓ joint ventures cogestite o a gestione condivisa: le associate sono direttamente coinvolte nella gestione della joint ventures. La differenza rispetto alla prima è che, in questa gestione, le associate mantengono un'area di propria diretta influenza. Nella prima, infatti, le imprese si impegnano alla produzione di un bene comune partecipando alle diverse fasi dello sviluppo del prodotto;

¹⁷ Il vero modello è il primo; la seconda tipologia la si fa rientrare nella categoria dei raggruppamenti temporanei.

- ✓ joint ventures a gestione dominata: un partner esercita il ruolo di guida nella scelta delle modalità operative, gestendo, di fatto, l'impresa a controllo congiunto come parte della propria azienda.
- *posizione della joint ventures rispetto ai partners:*
 - ✓ joint ventures orizzontali: determinano una contrazione settoriale, restringendo lo spazio di concorrenza ed operando processi di razionalizzazione delle capacità esistenti;
 - ✓ joint ventures verticali: viene realizzata un'integrazione tra aziende collocate a diversi stadi del processo produttivo o distributivo di beni e servizi.
- *nazionalità dei partners:* Si possono distinguere nazionali da internazionali, a seconda che le imprese operino stabilmente nel medesimo Paese o in Paesi diversi.

2.3 Le catene non equity

La dinamicità ambientale, ovvero i continui cambiamenti dei confini settoriali, i mutamenti delle continue posizioni competitive, la riduzione dei cicli di vita del prodotto e le difficoltà a mantenere la leadership di mercato, ha spinto la maggior parte degli operatori economici ad esercitare attività aggregative tra più imprese, specie nel settore turistico - alberghiero.

È evidente come per le catene alberghiere le collaborazioni interaziendali siano diventate una scelta strategica necessaria per controllare un mercato competitivo ed instabile come quello ricettivo.

Pur se con netto ritardo, le piccole e medie imprese si sono rese conto che anche per loro, se non addirittura in misura maggiore, cooperare e

collaborare è fondamentale per assicurarsi non tanto il successo, quanto piuttosto la sopravvivenza in un contesto in cui le ridotte dimensioni certamente non facilitano le cose.

Da alcuni studi¹⁸ è emerso che le piccole imprese stringevano intensi rapporti interaziendali già prima della rivoluzione industriale, per cui il netto ritardo con il quale esse hanno riavviato il loro sviluppo attraverso strategie collaborative si spiega solo con il timore di perdere indipendenza ed autonomia in tali aggregazioni.

In un'alleanza non equity, la cooperazione tra le imprese è gestita attraverso rapporti di natura contrattuale¹⁹. Le imprese si accordano per realizzare, sviluppare o vendere prodotti e/o servizi, ma non assumono partecipazioni azionarie l'una nell'altra, né costituiscono un'unità organizzativa ad hoc per gestire i loro sforzi di cooperazione. Le alleanze non equity possono prevedere il trasferimento unilaterale o bilaterale di conoscenze per lo svolgimento di alcune funzioni con rilevanti elementi innovativi per l'impresa che le riceve oppure possono essere finalizzate a sviluppare forme di collaborazione sistematica e continuativa nelle diverse aree funzionali²⁰. Questa tipologia di alleanze si è rapidamente diffusa nel settore turistico in quanto molto utile quando esiste tra i partner un forte grado di complementarità e la necessità di una sostanziale condivisione di risorse²¹. Inoltre, tali alleanze rappresentano una modalità per i partner di impedire

¹⁸ Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggi competitivi", Etas libri, Milano, 1992.

¹⁹ Si è in presenza di strumenti giuridici attraverso cui le imprese si obbligano vicendevolmente a mettere in atto alcuni comportamenti in una logica di prestazione e controprestazione, senza intervenire sui diritti di proprietà e senza dar vita ad un soggetto giuridico e economico.

²⁰ Rispoli M., *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, 1989.

²¹ Della Corte V., Sciarelli M., *Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'Information & Communication Technology*, in J. Andreani, U. Collesei (a cura di), *Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing*, 28-29 novembre, Venezia. 2003.

l'opportunismo ed evitare, seppur parzialmente, tutte le situazioni in cui tali comportamenti si possono verificare. Sarà, quindi, necessario cercare di stipulare contratti in cui si esplicitino tali situazioni e si definiscano le responsabilità legali in caso di comportamento opportunistico delle parti²². Attualmente si possono evidenziare alcune forme prevalenti di collaborazione.

2.3.1 Associazioni e catene di marchio

Le **associazioni tra albergatori** rappresentano una forma giuridica sempre più adottata tra le imprese alberghiere, poiché rappresentano delle aggregazioni tra imprenditori volte alla tutela di determinati interessi.

Gli obiettivi delle associazioni tra albergatori sono:

- perseguimento di finalità prettamente politiche e di rappresentanza (lobby) per tutelare e promuovere gli interessi complessivi degli imprenditori in una determinata area geografica;
- svolgimento di attività di rappresentanza contrattuale nei confronti della controparte pubblica;
- produzione e/o erogazione di servizi specifici per gli alberghi associati;
- realizzazione di un marketing congiunto attraverso la diffusione di un marchio comune, la promozione, l'aggiornamento del personale, etc.

Solitamente, queste aggregazioni sono strutturalmente molto elastiche, ciò le rende capaci di svolgere un'attività propulsiva nell'ambito dei processi di collaborazione tra le imprese alberghiere e con le altre imprese turistiche, in

²² Tra le alleanze non equity si ricordano, per esempio: il franchising, il licensing (se un'impresa concede l'uso di brevetti o licenze), gli accordi fornitore-cliente, gli accordi di distribuzione (se un'impresa si rende disponibile a distribuire anche i prodotti del partner), le alleanze per lo scambio di competenze interne o per lo sviluppo congiunto di progetti (accordi di Ricerca & Sviluppo). Barney J. B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US, 2002.

modo specifico per quei contesti locali solitamente ostili a qualsiasi forma di interazione.

Un esempio tipico è “*Abitare la storia*”, associazione che raggruppa 54 alberghi indipendenti collocati in antiche dimore. Lo scopo è quello di promuovere lo stile e la tradizione dell’ospitalità italiana in location storiche uniche²³.

Altro esempio è *Italy Wine Hotels*, associazione di promozione, ad oggi composta da 12 alberghi a 3 e 4 stelle, specializzata nel turismo enogastronomico, la cui *mission* è quella di creare un circuito tra albergatori attenti a questa nicchia di mercato e sulla quale vogliono investire in termini di promozione e qualità del servizio²⁴.

Un’altra principale forma di collaborazione tra imprese alberghiere è costituita dalle **catene di marchio**. Si tratta di un accordo in base al quale singole imprese utilizzano un medesimo marchio di riconoscimento²⁵ che si affianca di solito al nome e al marchio della singola impresa. Le imprese alberghiere che si riconoscono in una catena di marchio cercano di accordarsi per gestire insieme alcune funzioni esterne²⁶ con la conseguenza che è assai raro che si riesca a comunicare presso i potenziali clienti un’immagine complessiva di affidabilità in termini di standard qualitativi del servizio, anche a causa dell’ampio potere decisionale lasciato al singolo albergatore²⁷.

²³ Dal sito [http:// www.abitarelastoria.it](http://www.abitarelastoria.it).

²⁴ Dal sito [http:// www.italywinehotels.it](http://www.italywinehotels.it).

²⁵ Sia di tipo nazionale che in quello internazionale (es. di marchio internazionale: *Relais & Chateaux*, *Best Western International*, *The Leading Hotels of the World*). Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, 1995, Giappichelli Editore, Torino, pp. 102-103.

²⁶ Prenotazioni automatizzate, attività promozionali del marchio.

²⁷ Tale tipo di marchio, denominato collettivo, si distingue nettamente dai marchi di impresa in quanto il titolare è un soggetto (un consorzio fra imprenditori o un’associazione) che svolge “la funzione di garantire l’origine, la natura o la qualità di determinati prodotti o servizi”. Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, IV edizione UTET, 2007, pp.108-111.

Un esempio è costituito dalla *Best Western*, un'azienda che si è sviluppata prima in America e poi nel resto dell'Europa. Esistono però anche in Italia esempi di catene di marchio; l'ultima è *Pregiohotel*, costituita su iniziativa dell'*Insud*, che ha come scopo quello di riconvertire dimore storiche sparse in tutta Italia in alberghi esclusivi, a quattro stelle e capaci di garantire un servizio di alta qualità. Nel 1998 *Pregiohotel* vantava affiliati come la Residenza Turistico Alberghiera Semiramis a Capri e Palazzo Sasso a Ravello.²⁸

Tale marchio non viene utilizzato dall'ente che ne ha ottenuto la registrazione, ma concesso in uso a produttori o commercianti consociati. Questi a loro volta, si impegnano a rispettare nella loro attività le norme statutarie fissate dall'ente e a consentire i relativi controlli. Questi marchi sono di regola utilizzati in aggiunta a quelli individuali ed assolvono ad una funzione di garanzia della qualità o della provenienza del prodotto.

Oggi, queste forme di associazione alberghiera di vaste dimensioni²⁹ sono ritenute una valida soluzione per affrontare le sfide competitive per le piccole – medie realtà alberghiere interessate a mantenere una propria autonomia e, al contempo, non rimanere fuori mercato.

La breve analisi ora effettuata sulle forme di collaborazione interaziendale evidenzia come esse rappresentino una modalità utilizzata dalle imprese per riuscire a gestire meglio le relazioni con il proprio ambiente competitivo, e adeguare quindi la propria struttura organizzativa e produttiva alle dinamiche dello stesso.

In realtà, le imprese alberghiere hanno a disposizione tutto un ventaglio di opportunità strategiche, oltre a quelle aggregative sopra analizzate, che

²⁸Formato R., Dal Ben M., “*La nascita di Pregiohotel*”, in *La rivista del turismo*, Centro Studi Touring Club Italiano, Milano, 1999.

²⁹ Già nel 1998 oltre il 54% dell'offerta alberghiera mondiale era detenuta dalle prime dieci realtà alberghiere del mondo.

ricondono ad una crescita e ad uno sviluppo dell'azienda altrettanto duraturo.

2.3.2 Il franchising

Tra le strategie di crescita di tipo Non Equity emergono il contratto Franchising e il contratto di management.

Il **franchising**³⁰ è una forma di collaborazione mediante il quale l'affiliante o *franchisor* (la catena) concede all'affiliato o *franchisee* (l'albergo) l'assistenza (prima e dopo l'apertura del suo punto vendita)³¹, l'utilizzo della propria formula organizzativa, compreso il diritto di avvalersi dei suoi segni distintivi (marchio già noto, insegne), del suo know how specifico (e originale, esclusivo e già sperimentato), nonché la possibilità di beneficiare del sistema di marketing e di fornitura centralizzato (tale da poter essere riprodotto dall'affiliato), al fine di assicurare una stretta coerenza tra la gestione dell'affiliato e l'immagine della catena³². L'affiliato (o franchisee) si impegna a far propria la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nel rispetto reciproco delle condizioni contrattuali liberamente pattuite, a

³⁰ Nel XX° secolo in America si affermò una nuova formula di distribuzione commerciale che è conosciuta ormai in tutto il mondo e prende il nome di Franchising. Essa consente di mettersi in proprio sfruttando le capacità ed il successo di altri. Nel settore turistico, i primi ad utilizzare questa formula sono stati gli imprenditori alberghieri che hanno portato alla formazione di grandi catene (*es. Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Ramada*) ma anche di Tour Operator e agenzie di viaggio (*es. Nouvelles Frontières*).

³¹ Nei seguenti campi: Studi di fattibilità; Progetti di architettura e decorazione; Supporto amministrativo, fiscale e finanziario; Reclutamento e formazione del personale; Programmazione aziendale; Supporto commerciale e di marketing.

³² Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Il franchising nell'impresa alberghiera*, E.D.I.S.U. (Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario) NAPOLI 1, ottobre 2005, pp. 2-3.

effettuare un investimento³³ per condurre l'attività con mezzi propri, a pagare degli importi³⁴ che possono assumere varie forme³⁵ per l'utilizzo del marchio e l'acquisizione del know-how.

Gli elementi specifici del franchising sono quindi:

- *Autonomia economica e giuridica delle parti*: Affiliante e affiliato sono responsabili dell'andamento delle rispettive attività. Di conseguenza i due soggetti sono economicamente e giuridicamente indipendenti, però l'affiliato si deve impegnare a seguire la politica commerciale dell'affiliante. L'affiliato, infatti, è titolare di una licenza per l'esercizio commerciale e gestisce l'attività ideata dall'affiliante per sviluppare la propria impresa, occupandosi di soddisfarne i bisogni.
- *Concessione dell'uso del marchio*: l'affiliato ha il diritto/dovere di utilizzare il marchio o nome dell'affiliante che, specialmente se già noti sul mercato, sono apprezzabili elementi di attrazione nei confronti dei potenziali clienti. Tali elementi di attrattività sono:
 - ✓ distinzione o differenziazione, rendendo il prodotto distinguibile;
 - ✓ origine o provenienza, permettendo di individuare la provenienza dei beni;
 - ✓ costanza di qualità, soddisfacendo il bisogno di garanzia propria di ogni consumatore.

³³ Anche minimo in quanto il franchisor offre ampie possibilità di leasing.

³⁴ Variabili a seconda del contratto.

³⁵ Es. diritto di entrata, quota fissa annuale, royalties sul proprio fatturato, contributo sulla pubblicità della rete o contributo per l'assistenza.

- *Concessione di know how tecnico e commerciale studiato dall'impresa affiliante:* questo trasferimento comporta la fornitura di tutta la documentazione relativa allo svolgimento dell'attività;
- *Prestazione di servizi da parte dell'affiliante:* periodicamente il franchisor fornisce servizi di supporto quali formazione del personale, consulenza.
- *Necessità di investimenti iniziali;*
- *Presenza di un corrispettivo richiesto dall'affiliato;*
- *Controllo sistematico da parte dell'affiliante.*

Al dovere dell'affiliato di trasferire il sistema da lui ideato, corrisponde l'obbligo per l'affiliato di applicare fedelmente quanto previsto dall'affiliante. La funzione di controllo non presume la subordinazione dell'affiliato all'affiliante ma costituisce un elemento irrinunciabile per il successo e lo sviluppo di ogni programma di franchising.

Il legame che si crea tra franchisor e franchisee prevede un insieme di reciproci vantaggi. Infatti, da una parte la catena concede il proprio modello gestionale all'albergatore, il quale a sua volta offre la propria capacità di operare in quel mercato. Entrambe le parti coinvolte hanno quindi un vantaggio: il franchisor riesce a crescere non partecipando con il proprio capitale ed accrescendo la sua posizione sul mercato; il franchisee può disporre di avanzate tecniche di gestione, di un alto grado di specializzazione e di assistenza da parte del gruppo, il tutto tradotto in una significativa riduzione dei costi fissi ed in un accrescimento del livello qualitativo delle prestazioni al cliente. Il franchising è quindi un accordo il cui esito è l'aumento dei risultati economici da parte delle imprese.

I **Vantaggi del franchisor**³⁶ (derivanti dall'ampliamento della rete di franchisee) possono essere così riassunti:

- Entrate finanziarie: il franchisor riceve il pagamento di alcuni compensi finanziari quali:
 - l'*initial fee* (diritto d'entrata o tassa di ingresso) che corrisponde al prezzo da pagare per acquistare la possibilità di far parte del marchio (unico pagamento);
 - le *royalties* (canoni periodici) relative all'utilizzo del know how che si calcolano in genere sul fatturato lordo generato dalle camere;
 - altri pagamenti relativi alle pubblicità o ai servizi di prenotazione.
- Accelerazione del proprio sviluppo grazie alla riduzione di tempi e di investimenti³⁷;
- Cooperazione di risorse imprenditoriali locali che possiedono maggior conoscenza delle caratteristiche dei mercati;
- Distribuzione dei costi fissi su un fatturato allargato e acquisizione di ulteriori risorse per maggiori investimenti;
- Convenienza operativa: il franchisor gestisce il sistema, non ha preoccupazioni di turnover del personale, di benefici e di stipendi perché di questo si occupano i franchisee.

³⁶ Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Op. cit.*, E.D.I.S.U. NAPOLI 1, ottobre 2005, pp. 26-27.

³⁷ La promozione degli investimenti consente al franchisor di creare e sviluppare una rete di punti di produzione e vendita con la propria immagine, garantendo la qualità desiderata senza sopportare il carico finanziario relativo all'investimento diretto. L' 'affiliante non sopporta alcun rischio di gestione diretta, perché il franchisee è un'impresa alberghiera indipendente.

- Maggiore potere contrattuale con i fornitori: il franchisor assume la posizione di cliente dominante e può pretendere migliori condizioni di acquisto.
- Rapido e rilevante sviluppo della propria notorietà attraverso campagne pubblicitarie, in parte finanziate dai franchisee³⁸;

Gli **svantaggi del Franchisor**³⁹ possono essere così elencati:

- Esperienza e preparazione consolidata⁴⁰ e un impegno finanziario iniziale⁴¹;
- Aumento di alcuni costi ad ogni nuova affiliazione⁴²;
- Scelta dei potenziali affiliati in possesso dei mezzi finanziari che consentano loro di aderire all'iniziativa;
- Mancato raccordo con gli affiliati a causa di un mancato rispetto delle obbligazioni loro impartite o in seguito alla decisione di abbandonare la catena (comportando così ad un indebolimento dell'immagine).

I **Vantaggi del franchisee**⁴³ sono:

- Mantenimento della propria autonomia imprenditoriale con l'uso di strutture commerciali e produttive più sofisticate;
- Acquisizione di conoscenze professionali e gestionali proprie delle grandi aziende;
- Riduzione dei rischi imprenditoriali e dei tempi di avviamento: rispetto ad un'attività in proprio;

³⁸ Il franchisor può espandere la propria attività, il proprio marchio coprendo nicchie di mercato prima dei concorrenti albergatori (superare le barriere d'entrata).

³⁹ Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Op. cit.*, E.D.I.S.U. NAPOLI 1, ottobre 2005, pp. 30- 31.

⁴⁰ Attraverso diversi anni di pratica per poi affidare tale incarico a futuri franchisee (il lancio troppo affrettato potrebbe comportare una crisi futura delle reti di franchising).

⁴¹ Il franchisor dovrà infatti investire con proprio capitale di rischio o raccolto sul mercato.

⁴² Ad esempio per la supervisione dell'attività dei componenti della catena.

⁴³ Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Op. cit.*, E.D.I.S.U. NAPOLI 1, ottobre 2005, pp. 28-29.

- Possibilità di usufruire dell'assistenza tecnica, formativa e gestionale;
- Maggiore possibilità di ottenere credito dalle Banche⁴⁴;
- Acquisizione della clientela richiamata dal marchio del franchisor: l'affiliato potrà intraprendere un'attività con maggiori prospettive di successo grazie alla già consolidata esperienza del franchisor;
- Formazione personale attraverso programmi di addestramento offerti dal franchisor;

Gli svantaggi del franchisee⁴⁵ sono:

- Limitazione della propria autonomia: attenersi agli standard dettati dal franchisor⁴⁶;
- Divergenze di interessi: Se le strategie adottate dal franchisor non conciliano con i piani di sviluppo del singolo affiliato o se il franchisor si trova in una diversa posizione rispetto al franchisee;
- Dipendenza dal successo della rete: l'andamento della gestione dell'affiliato è condizionato a quello delle altre parti;
- Flessibilità verso i cambiamenti;
- Limiti nel contratto di esercitare altre attività economiche.

Nel settore alberghiero il franchising è il modello associativo più diffuso⁴⁷. Anche se i vari esercizi appartengono a proprietari diversi, è importante che ci siano standard precisi sia operativi sia gestionali. La principale

⁴⁴ Grazie alla garanzia offerta dal franchisor.

⁴⁵ Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Op. cit.*, E.D.I.S.U. NAPOLI 1, ottobre 2005, pp. 31- 32.

⁴⁶ Come gli obiettivi di vendita, le politiche dei prezzi, il livello di qualità di servizio, la politica del personale, gli investimenti, la pubblicità, gli arredamenti della struttura.

⁴⁷ Specie negli alberghi a 3 stelle in quanto sono prodotti più "facili".

caratteristica è la presenza di un'impresa leader⁴⁸ che dispone di un marchio e di un know how consolidati⁴⁹.

Dal punto di vista dell'impresa affiliante, esso rappresenta una strategia per il proprio sviluppo. Essa, dopo aver fatto opportune ricerche, individua un'area in cui espandersi e propone ad un'impresa ricettiva (da avviare o già avviata) di entrare a far parte della propria catena.

Il potenziale franchisee avrà il compito di gestire le strutture alberghiere attraverso l'acquisizione di un marchio noto, lo sfruttamento di un know-how già sperimentato con successo, l'utilizzo del sistema di prenotazione nazionale o internazionale del franchisor. L'albergatore affiliato potrà quindi godere del servizio commerciale centralizzato della catena e di tutti i servizi forniti dal centro operativo della stessa, beneficiare dell'azione promozionale comune, dell'intervento di esperti di settore, di formazione del personale e di aggiornamenti. A fronte di tali vantaggi però il franchisee dovrà contribuire alle spese del centro operativo e degli eventuali servizi specifici richiesti, non potrà pubblicizzare altre catene o i singoli alberghi che ne fanno parte, né alienare il contratto di franchising senza il consenso della catena, sarà soggetto a limitazioni su vendita o locazione dell'impresa alberghiera per non modificare il contratto.

Tale contratto⁵⁰ spesso prevede la costruzione di un nuovo edificio, sede dell'attività aziendale, che dovrà rispecchiare l'immagine della catena e dell'azienda.

⁴⁸ Di solito multiunit e di prestigio che consenta all'albergatore di entrare a far parte della catena, utilizzarne nome, marchio, insegna pur mantenendo la propria individualità imprenditoriale (Caves R. E., William F. M., *Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets*, in *Southern Economic Journal*, 42 (4): 572-586, 1976).

⁴⁹ Come *Holiday Inn*, *World wide*, *Ramada*, *Sheraton*.

⁵⁰ Non è inferiore a 5anni.

Tra le catene alberghiere internazionali affiliate si distinguono⁵¹:

- ✓ Best Western e Space Hotel⁵²;
- ✓ Days Inn⁵³;
- ✓ Mercure Accor Hotels⁵⁴;
- ✓ Choice Hotels Europe⁵⁵;

⁵¹ Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Op. cit.*, E.D.I.S.U. NAPOLI 1, ottobre 2005, pp. 11-12.

⁵² Tali catene usano formule di affiliazione diverse dal franchising. Best Western è la catena più diffusa al mondo; usa una formula di aggregazione la cooperativa alberghiera nella quale ogni singolo affiliato è proprietario di una quota della società e partecipa alle decisioni strategiche comuni, attraverso un processo di delega e l'elezioni dei propri rappresentanti negli organismi dirigenti italiani e internazionali.

⁵³ Appartiene alla *Cedant Corporazione* e accetta nella sua catena alberghi di categoria 3-4 stelle che offrono un servizio cortese e amichevole.

⁵⁴ È la prima catena in Francia e in Germania con una serie di marchi internazionali che operano in ogni segmento di mercato; il marchio **Mercure** si distingue dalla concorrenza per il suo legame con il territorio (in particolare nell'offerta ristorazione e bar). Mercure è il marchio del gruppo **Accor**, il cui livello di mercato è nella fascia media. Gli hotel sono prevalentemente situati nelle città d'arte e non devono essere identici per struttura, architettura e servizi, infatti, la loro *individualità* è importante. Il gruppo Accor conta 2265 alberghi distribuiti in 132 paesi. Il marchio Mercure punta più che altro sulla qualità dei servizi e delle prestazioni offerte. La strategia si fonda sul fatto che ogni albergo conserva la propria personalità (quindi c'è bassa standardizzazione e alta flessibilità). Tutti gli hotel devono: Avere un minimo di 70 camere ed erogare i servizi richiesti dal Gruppo. Si tratta di hotel a 3 o 4 stelle che sono generalmente ubicati nei centri di affari o turistici. Essi devono offrire: Assistenza ai clienti per il soggiorno "tutte le chiavi della città"; Arredo e decorazione che esprimano la personalità propria di ciascun albergo seconda la città o la regione di ubicazione; Applicazione della politica promozionale delle rete; Utilizzazione del sistema di prenotazioni Mercure Reservation System; Elementi di raffinatezza (guida TV in camera, zona per la lettura, impronta regionale ai cibi del ristorante);

La rete Mercure ha tre livelli di comfort e di prezzo: Hotel Mercure, che corrisponde alla classificazione degli hotel a 4 stelle; Mercure Inn, rivolti a una clientela che bada al rapporto qualità/prezzo con servizi ridotti all'essenziale ma sempre soddisfacenti; Grand Hotel Mercure, rivolti ad una clientela esigente, offrono un servizio completo e sono situati in zone privilegiate.

I franchisee Mercure ottengono: Utilizzo del marchio, noto ad una clientela internazionale; Pubblicazione e commercializzazione internazionale nella Guida Mercure; Servizio di prenotazioni centralizzato Mercure Resinter; Contatti con i t.o.; Formazione del personale; Assistenza tecnica per la gestione dell'unità e per l'approvvigionamento di beni e servizi; Convenzioni tariffarie di favore coi fornitori; Gestione dell'albergo per conto del proprietario nel caso in cui costui intenda sviluppare altre attività o andare in pensione.

⁵⁵ Leader mondiale nel franchising alberghiero. Fa sì che il singolo albergatore affiliato possa disporre di un marchio ed un nome consolidati a livello internazionale, una campagna pubblicitaria sui media di settore a larga diffusione, formazione, un help desk centralizzato, sistema di controllo standard qualitativi delle strutture ricettive. Il gruppo Choice Hotel

✓ Holiday Inn⁵⁶.

International conta oltre 3000 alberghi in tutto il mondo, è il maggior franchisor alberghiero del mondo ad aver introdotto il concetto di segmentazione del mercato, infatti, commercializza in tutto il mondo ben sette marchi: *Friendship Inns*, di categoria minimale (2 stelle); *Econo Lodges*, di categoria economica; *Rodeway Inns*, di categoria economica superiore; *Sleep Inns*, di categoria economica; *Comfort*, di categoria economica superiore e servizi food&beverage ridotti; *Quality*, di categoria media con prezzi moderati e servizio globale; *Clarion*, di categoria superiore (4 stelle) per il turismo d'affari. Pur essendo diversi tra loro, tutti gli hotel devono rispettare caratteristiche specifiche imposte dalla catena (es. il 15% delle camere deve essere riservato ai non fumatori). Il Gruppo cerca di puntare sui prodotti di categoria media principalmente per due motivi: Il potenziale di sviluppo che essi presentano; Non entrare in concorrenza diretta con le grandi catene internazionali di livelli più elevati. Secondo i manager di Choise, il franchising rappresenta uno strumento di espansione di sicuro successo ed essi cercano di concentrarsi meglio sulla strategia di marketing, quindi sul posizionamento dei marchi. Essi ritengono che sia importante far comprendere ai franchisee cos'è il franchising e tutti gli aspetti gestionali di questo tipo di formula commerciale. Secondo Choise, le strutture alberghiere non devono necessariamente essere uguali in tutto il mondo, ma piuttosto devono rispondere ai requisiti qualitativi minimi richiesti (specialmente riguardanti i servizi e la pulizia) dalla catena pur conservando le caratteristiche locali. In Italia C.H. ha avviato una join venture con Ecohotels che ha dato origine alla Choise Hotel Italy che si occupa di sviluppare in Italia i marchi Quality e Comfort. Dal momento che il mercato europeo è più difficile da conquistare rispetto a quello statunitense, Choise ha stabilito canoni di franchising (riguardanti i costi di adesione, le royalties e il contributo di marketing) più bassi rispetto a quelli praticati negli USA. In questo modo Choise riesce ad espandersi sul mercato europeo, però in futuro aumenterà gli oneri per i franchisee europei per allinearli a quelli statunitensi.

⁵⁶ **Holiday Inn** è una catena molto conosciuta che presenta un'offerta standardizzata medio-alta. Le offerte sono diversificate secondo i target, i livelli di mercato e l'ubicazione. Attualmente gli alberghi H.I. sono 1900 e, dagli USA, si sono diffusi rapidamente in tutto il mondo grazie alla formula di franchising che permise ad altri imprenditori di usufruire del marchio. La forza dell'impresa sta negli *standard* che devono essere seguiti dagli affiliati e che riguardano i servizi e le misure delle stanze. Il cliente è *padrone* e quindi è considerato il primo a valutare la catena. Il Gruppo è uno dei più grandi alberghi del mondo ed è attualmente rappresentato da: *Holiday Inn Hotel*, formula classica di livello medio, dotato di strutture congressuali e di intrattenimento; *Holiday Inn Crowne Plaza*, situato nelle città principali e rivolto ad una clientela di lusso; *Holiday Inn Garden Court*, si trova prevalentemente in Europa nei centri minori, classificazione a 3 stelle, è rivolto sia al turista che all'uomo di affari; *Holiday Inn Crowne Plaza Resort*, target esclusivamente turistico; *Holiday Inn Sunspree Resort*, situato solo negli USA vicino ad attrazioni naturali; *Holiday Inn Express*, hotel minimali con servizi limitati e target basso. Ognuno di questi marchi ha come caratteristica l'omogeneità degli hotel che ne fanno parte, i quali devono quindi rispettare certi standard sia nella strutturazione delle camere sia nei servizi offerti (ad es. tutte le camere devono avere TV a colori, telefono, bagno con vasca; inoltre le strutture devono offrire almeno ristorante sempre aperto e piscina). Il franchisee affiliato ha: Utilizzo del marchio; Possibilità di sfruttare la professionalità del franchisor; Formazione per i quadri e per il personale in genere; Accesso al sistema centralizzato di prenotazioni; Inserimento nelle campagne pubblicitarie e promozionali della catena; Assistenza nell'avviamento, nella pianificazione e nell'organizzazione dell'attività.

Le grandi catene alberghiere in franchising si sono sviluppate innanzitutto per i benefici derivati dalla riconoscibilità del brand, per il quale, il franchisee, paga una somma fissa o variabile in percentuale sul fatturato. Il brand, dunque, rappresenta la garanzia, per i turisti, del rispetto di determinati standard qualitativi. Ciò fornisce all'impresa franchisor una maggiore efficienza nell'uso delle risorse, principalmente in una fase di crescita dimensionale della catena. Attraverso i contratti di franchising, le imprese alberghiere possono realizzare buone performance economiche con investimenti di capitale minimi e contemporaneamente penetrare nel mercato con il loro prodotto in modo più capillare.

È ormai noto che il franchising favorisce una competizione basata non solo sul brand, ma sulle differenze tra i metodi di gestione, le procedure ed i servizi offerti ai clienti. Le catene alberghiere cercano di distinguersi tra loro, attraverso l'utilizzo del brand, di un determinato design architettonico, di prefissati standard di qualità e per il grado di integrazione logistica.

Nel settore alberghiero, quindi, il franchising non è semplicemente un accordo per ottenere in cambio delle royalty, ma rappresenta l'opportunità per il trasferimento di conoscenze, competenze o risorse organizzative, tecniche e di marketing. L'aspetto formale è costituito dal contratto, ma l'aspetto sostanziale è il comportamento organizzativo con cui è gestita la partnership strategica tra franchisor ed i suoi franchisee. Nel franchising alberghiero, la gestione, il controllo sulla qualità e sugli assets fisici resta al franchisee e non all'impresa alberghiera. In questi casi, l'impresa alberghiera non gestisce direttamente la struttura, ma funge da guida e si occupa della formazione, condividendo solo parte delle conoscenze "tacite". In ogni caso sarebbe un errore affermare che il franchisor non esercita alcun controllo. Risorse come il brand o i global reservation system appartengono all'impresa alberghiera - franchisor. Quest'ultimo ottiene delle fee legate al

fatturato, oltre i margini addizionali sull'approvvigionamento dei materiali, le provvigioni sulle prenotazioni avvenute tramite il global reservation system ed i compensi per le attività di formazione del personale. Inoltre, se la catena alberghiera possiede un'estesa rete di franchisee, ciò gli consente di ottenere economie di scala globali attraverso la logistica, le forniture, la progettazione degli stili architettonici, le prenotazioni, la formazione e la riconoscibilità del brand.

Inoltre, in ambienti ipercompetitivi la conclusione di alleanze basate sul franchising può essere preferita alle alleanze equity, essendo i guadagni nel primo caso calcolati in percentuale sul fatturato e non sul profitto netto come nel secondo caso.

Uno dei problemi relativi al franchising è la possibilità di incorrere nel *free riding* da parte del franchisee. Questo problema sorge, principalmente, quando la clientela delle strutture alberghiere in franchising è di passaggio, cioè difficilmente è predisposta a ripetere l'esperienza in quella stessa struttura, come avviene spesso nel settore turistico. In questo caso, il franchisee potrebbe essere incentivato ad investire meno sulla qualità e di conseguenza trasferire i costi legati alla perdita di fiducia del cliente alle altre strutture alberghiere della catena⁵⁷. Inoltre, anche nel franchising come nel management contract, ci sono dei rischi legati ai comportamenti opportunistici post-contrattuali. A seconda della natura del contratto, infatti, sia il franchisee che il franchisor realizzano investimenti specifici, che per definizione, generano rendite di cui uno dei partner può appropriarsi a scapito dell'altro. Predisporre meccanismi contrattuali per proteggere le parti dall'appropriazione di queste rendite incrementa i costi del

⁵⁷ Alchian A.A., Demsetz H., *Production, Information Costs and Economic Organization*, in *American Economic Review*, 62, 1972, pp. 777-795; Caves R. E., William F. M., *Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets*, in *Southern Economic Journal*, 42 (4), pp. 572-586, 1976.

franchising⁵⁸. In un contratto di franchising alberghiero, solitamente le due imprese condividono gli asset, ma non ugualmente il rischio. Il franchisor è esposto a minori rischi rispetto al franchisee, a cui si richiede, per contratto, anche il rispetto di elementi infrastrutturali quali la progettazione specifica di locali che richiamino il simbolo del franchise e che comportano ingenti investimenti. E' tuttavia interessante notare che gli asset specifici richiesti dai contratti di franchising dell'impresa risolvono alcuni problemi contrattuali. Gli investimenti da realizzare, infatti, sono utili a creare un legame qualitativo tra i partner ed i clienti. Questi investimenti sono considerati come un segno dell'impegno che il franchisee sta rispettando l'impresa alberghiera franchisor. Se, dunque, il franchisee non riuscisse a rispettare tutte le richieste previste dal contratto⁵⁹ ciò potrebbe comportare lo scioglimento del contratto. In tal caso l'affiliato si ritroverebbe in possesso di asset difficilmente riutilizzabili. In definitiva, la realizzazione di investimenti specifici da parte del franchisee può rappresentare una forma indiretta di controllo, poiché l'investitore avrà un maggior incentivo a mantenere e rispettare il valore del brand.

Per quanto concerne la trasferibilità delle risorse, in particolare delle cosiddette risorse di conoscenza, si potrebbe incorrere in situazioni per cui i flussi informativi siano differenti tra di diversi partner dell'accordo e, dunque, generare delle disomogeneità. Tale elemento potrebbe far insorgere problemi di *free riding*, mentre una dispersione all'esterno della stessa conoscenza potrebbe determinare comportamenti opportunistici che si possono esplicitare con lo scioglimento dell'accordo da parte dei franchisee, i quali successivamente divengono potenziali concorrenti.

⁵⁸ Klein B., Crawford R., Alchian A., *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*, in *Journal of Law and Economics*, 21, 1978, pp. 297–326.

⁵⁹ In termini di design architettonico, standard di qualità, etc.

2.3.3 Il contratto di management

Il **contratto di management** è un accordo tra il proprietario dell'immobile e la catena con la quale quest'ultima riceve in gestione l'attività alberghiera dietro un compenso chiamato "tariffa di management". Entrambe le parti contraenti beneficiano della situazione: il *client*⁶⁰ può ricavare profitto da un'attività altrimenti non sfruttata, e il *contractor*⁶¹ può dedicarsi esclusivamente alla conduzione dell'attività alberghiera, riducendo drasticamente i costi relativi alla gestione del patrimonio ed ottimizzare le risorse operando direttamente sulla gestione. La catena alberghiera⁶² non ha la proprietà degli edifici e si presenta come una società specializzata nella gestione di imprese ricettive di grandi dimensioni. Questo rappresenta un vantaggio per la catena in quanto limita i propri costi alla sola gestione dell'attività alberghiera, lasciando alla proprietà quelli relativi al possesso degli immobili.

I presupposti per il *Management Contract* sono:

- Elevato know-how da trasferire;
- Notevoli conoscenze e capacità riguardanti la gestione alberghiera e finanziaria;
- Tecniche di gestione e marketing avanzate e sperimentate con successo;

⁶⁰ Titolare dell'impresa alberghiera, spesso rappresentato da un grande investitore istituzionale (generalmente imprese immobiliari, bancarie, assicurative o anche singoli individui che investono in attività alberghiere) che non possiede le competenze per gestire una realtà alberghiera e che riconosce al management una percentuale di remunerazione (fee) calcolata sul fatturato ottenuto o sull'occupazione raggiunta o sul profitto conseguito.

⁶¹ Le imprese alberghiere che mettono a disposizione le proprie conoscenze, il proprio brand, il sistema di prenotazione e che assumono la conduzione dell'albergo, impegnandosi nel raggiungimento di determinati obiettivi, in termini di occupazione, fatturato e redditività.

⁶² Eyster J. J., *Hotel management contracts in the US: the revolution continues*, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (3), 1997, pp. 14-20.

L'apertura di un hotel risulta particolarmente onerosa per l'ingente quantità di capitali necessari per l'acquisto o la costruzione della struttura, per le imposte e anche per la gestione⁶³.

Inoltre, la tendenza a costruire alberghi con un elevato numero di camere rende meno facile ridurre i costi per offrire qualità e comfort a prezzi ragionevoli.

A differenza del franchising, che agisce sulla distribuzione e consiste nel dare il proprio marchio in gestione a privati, il management contract agisce sulla gestione: la catena alberghiera è il gestore e il privato (o un'altra società) è il proprietario; inoltre è più adatto per strutture di livello alto e medio - alto (4/5 stelle); il franchising invece è conveniente per strutture di livello medio e medio - basso (2/3 stelle) in quanto sono prodotti più "facili" e flessibili.

In questa tipologia di accordo, nonostante entrambe le imprese forniscono delle risorse specifiche, vi è una maggiore percezione del valore legato alle conoscenze, esperienze e competenze apportate nella gestione dal contractor. Inoltre quest'ultima, potrebbe ottenere maggiori margini di profitto su ogni fornitura e sui materiali che vende all'impresa proprietaria. Infine, in molti casi il client paga una piccola *fee* per ogni prenotazione effettuata attraverso i *global reservation system* del contractor. Dunque, tali risorse restano sotto il controllo dell'impresa alberghiera che gestisce le strutture.

Il controllo della qualità, la gestione operativa e la scelta del management sono, di norma, lasciati al contractor. Tutte le attività saranno svolte come se le strutture alberghiere fossero una sua parte integrante dell'impresa alberghiera - contractor. In tal modo, le catene alberghiere basate sul

⁶³ Soprattutto per i livelli medio - alti di 4-5 stelle in quanto vi sono stipendi del personale più alti, necessità di ammodernizzarsi continuamente e la necessità di approvvigionamenti di beni che soddisfino una clientela sempre più esigente.

management contract possono essere considerate scelte di governo dell'alleanza sostitutive rispetto alle catene proprietarie, ma meno vincolanti, poiché consentono un controllo incisivo sulle attività e sul rispetto degli standard di qualità, tale da non far percepire al cliente finale la differenza rispetto ad una catena proprietaria⁶⁴ ed al contempo non richiedono l'impiego di ingenti risorse finanziarie.

Attraverso il management contract, l'impresa alberghiera garantisce un controllo giornaliero sulle strutture pur se queste non sono di sua proprietà. Inoltre, tali contratti possono condurre a guadagni più sicuri senza sostenere investimenti immobiliari rischiosi. Inoltre, attraverso questi accordi si riduce anche il rischio finanziario e di mercato, poiché i risultati economici dell'impresa alberghiera che gestisce le strutture sono calcolati come percentuale del fatturato ottenuto dagli alberghi e non in percentuale sui profitti⁶⁵ che sono molto più volatili.

Il management può rilevare la gestione di strutture già attive da tempo o di nuova apertura, o addirittura essere coinvolto solo in determinate fasi, come, ad esempio, la riapertura a seguito di interventi di ristrutturazione o di passaggio di proprietà.

Solitamente, le principali catene alberghiere prevedono nelle loro strategie l'acquisizione di stabilimenti alberghieri da gestire secondo le modalità del management contract evitando così ingenti investimenti, oppure i costi fissi connessi all'affitto dell'edificio ed alle attività di assistenza e formazione tipiche del franchising.

Tuttavia, questa forma di governo presenta alcuni rischi: spesso molte imprese hanno utilizzato il management contract quale strumento di

⁶⁴ Reynolds C., *What's in a name? You'd be surprised. Star Ledger, December 18, 1994.*

⁶⁵ Come nel caso delle joint venture.

"bridging operation"⁶⁶. In particolare, i partner, che spesso adottano questa tipologia di gestione per un periodo di transizione, possono acquisire conoscenze tacite sul lavoro e apprendere sufficientemente le modalità di utilizzo di tecniche e strumenti in modo da poterle trasferire nelle proprie strutture alberghiere⁶⁷.

Ad oggi il management contract è una forma gestionale molto diffusa nell'ambito delle più importanti catene alberghiere internazionali, che in questo modo riescono ad accelerare i loro processi di crescita a rischi più contenuti⁶⁸.

Esiste infine una variante del contratto di management, il *Management con partecipazione*. Esso prevede che la catena alberghiera partecipi, almeno in parte, alla proprietà immobiliare. In questo caso la catena affronta costi maggiori e quindi è ulteriormente stimolata a far crescere l'azienda. Esiste un rischio maggiore che però è compensato dal management free (quota di management) più elevata rispetto a quella che la catena riceve dalla proprietà nel caso di management contract puro.

Ne è un esempio il gruppo alberghiero **Le Meridien**. Nasce nel 1972 sotto la direzione di Air France in quanto negli anni '70 a Parigi avvenne una crescita del turismo che doveva essere compensata con la costruzione di

⁶⁶ Housden J., *Franchising and other relationship in hotel e catering services*, Heinemann, London, 1984.

⁶⁷ Come nel caso *Oberoi Hotel Group* al termine del contratto con *Intercontinental Hotel*. (Contractor J. F., Kundu S. K., *Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector*, in *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 1998, pp. 325-358).

⁶⁸ Un esempio fra tanti, è rappresentato dalla catena *Marriott Hotels and Resort* del gruppo Marriott, che opera con strutture in proprietà, franchising e in management contract. Queste ultime sono passate da 95 alberghi, nel 1985, a 261 alberghi, nel 2004, e rappresentano circa il 53% del totale delle strutture di tutta la catena (*Marriott's Annual Report*, September, 2004, dal sito <http://www.marriott.com>). Addirittura il gruppo Marriott nel 1993 ha deciso di costituire due imprese diverse: una che si occupa della gestione alberghiera e che raggiunge ottime performance reddituali, l'altra la cui attività si incentra esclusivamente sulla gestione immobiliare, ma che è oberata dai debiti (Doyle J. M., *Marriott splits into two firms*, *Honolulu Advertiser*, July 24, 1993).

nuove imprese ricettive. Questo rappresentò dei vantaggi perché permetteva ad un unico Gruppo di offrire ai propri clienti pacchetti contenenti volo e pernottamento. Fino al 1994 il gruppo Le Meridien fu di proprietà di Air France e operava con il management contract. Successivamente il marchio è stato venduto al gruppo inglese *Forte* che sfruttò il marchio *Le Meridien* per ottenere vantaggi commerciali nel settore alberghiero a 4 stelle.

Nel 1996 il gruppo Granada offrì un'offerta pubblica di acquisto e diventò così il maggior azionista del gruppo Forte che ormai riunisce cinque marchi:

- 1) Forte Posthouse (residence),
- 2) Forte Heritage, di livello economico;
- 3) Forte Crest, di livello medio;
- 4) Le Meridien, del settore 4 stelle;
- 5) Le Meridien Exclusive, di alto livello.

Le condizioni contrattuali standard sono semplici: la catena trattiene una quota di management del 3% degli incassi di ogni unità, più un ulteriore 1% se si tratta di management con partecipazione. I contratti hanno validità di 5 anni.

Nel 1995 a Torino viene inaugurato un nuovo hotel della catena gestito con un management contract puro in cui operano solo 63 persone: **Le Meridien Lingotto**.

I vantaggi conseguiti sono stati:

- ✓ Riduzione dei costi,
- ✓ Alla ditta autorizzata è richiesta solo la pulizia delle camere; inoltre il servizio ai piani è stato ridotto a solo sette persone;
- ✓ Riduzione dell'assenteismo e dei permessi per malattia e ricorrere meno al personale avventizio nei periodi di punta;

- ✓ La sistemazione delle sale riunioni è affidata al *bell captain*⁶⁹ e ai suoi *bellmen*⁷⁰, risparmiando così personale e aumentando la responsabilità del settore bagagli;
- ✓ Ricevimento, portineria e cassa incorporati nel ricevimento.

Anche questo albergo adotta procedure di lavoro standardizzate, viene utilizzata una *Quality Chart* che prevede logo, colori, immagine e le divise del personale e per l'aspetto marketing la catena ha affidato ad un noto disegnatore statunitense la creazione di personaggi e disegni per ogni occasione. Viene utilizzato un programma informatico avanzato (Fidelio) che permette collegamenti con altre procedure informatizzate per i vari reparti che consentono il trasferimento dei dati nel programma. Inoltre, la governante alla fine di ogni turno deve assicurarsi di inserire sul computer lo stato reale e aggiornato della pulizia delle camere e vengono utilizzati vari modi per accrescere la soddisfazione della clientela⁷¹.

Tutto ciò ha portato notevoli miglioramenti e risparmi di tempo, denaro e personale per questo albergo che attualmente è ai primi posti in Italia, specialmente nel campo del business.

⁶⁹ Supervisore dei dipendenti di un hotel.

⁷⁰ Dipendenti di un hotel (es. receptionist).

⁷¹ Ad es. presenza di bellmen che accompagnano i clienti in camera dando spiegazioni ulteriori sul loro uso, lettera di benvenuto, riduzione al minimo dei tempi di entrata per i clienti abituali.

2.3.4 Il consorzio alberghiero

Il **consorzio** sembra essere tra le forme associative più diffuse tra gli operatori alberghieri, in quanto capace di coniugare efficacemente il mantenimento di autonomia ed indipendenza da parte dei singoli alberghi allo svolgimento di alcune attività altrimenti impossibili per la singola azienda. È un contratto disciplinato dal codice civile, che prevede l'associazione di più imprenditori, allo scopo di creare *«un'organizzazione comune per la disciplina e lo svolgimento in determinate fasi delle rispettive imprese»*⁷².

Vengono così realizzati centri di acquisto comune, la predisposizione di campagne pubblicitarie uniche, lo svolgimento centralizzato di alcune funzioni⁷³. Le singole imprese dovrebbero acquisire entro un certo tempo caratteristiche strutturali e qualitative dello stesso livello tali da comunicare coerenza ed unitarietà al cliente; inoltre, esse puntano all'ottenimento di vantaggi fiscali, creditizi e legislativi.

I consorzi alberghieri possono avere finalità diverse: promozione, partecipazione a fiere, realizzazione di convenzioni per favorire gli approvvigionamenti, investimenti in sistemi di prenotazione centralizzati. Sono, quindi, dei soggetti giuridici costituiti attraverso uno specifico accordo contrattuale tra più albergatori e che operano per fornire servizi di supporto in vari campi ai partecipanti.

Le principali motivazioni che spingono gli albergatori alla realizzazione di questo tipo di alleanza possono essere⁷⁴:

- riduzione dei costi per i servizi prestati ai singoli consorziati;
- ottenimento di economie di scala;

⁷² Art. 2.602 c.c.

⁷³ Ad esempio la lavanderia.

⁷⁴ Confalonieri M., *Op. cit.*, Giappichelli Torino, 2004.

- realizzazione di sinergie fra i vari partecipanti;
- aumento del potere contrattuale dei singoli consorziati sul mercato.

Un tipico esempio di consorzio tra albergatori è *Italy Bike Hotels*, costituito nel 2000 da nove albergatori italiani con lo scopo di creare la prima catena italiana nel segmento del cicloturismo. Ad oggi conta 55 strutture alberghiere situate in 10 regioni italiane, generalmente in prossimità di itinerari turistici percorribili in bicicletta, caratterizzate da standard qualitativi omogenei e che si rivolgono al medesimo segmento di clientela⁷⁵. Altro esempio è costituito dal consorzio pubblico-privato *Portofino Coast*⁷⁶.

⁷⁵ D'Angella F., *Italy Bike Hotels*, in M. De Carlo, *Management delle aziende del turismo. Letture e casi*, Tools, Milano, 2004.

⁷⁶ Un consorzio di cui fanno parte oltre ad albergatori, anche ristoratori, agenti di viaggio, imprese di trasporto locale, nonché i Comuni di Portofino, Santa Margherita e Rapallo. Lo scopo principale di quest'aggregazione è fornire servizi ai consorziati, realizzare una promozione coordinata ed unitaria sia dei singoli prodotti specifici, sia dell'intera area turistica di Portofino (Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, pp.312).

Capitolo terzo

Le strategie di sviluppo competitive nelle imprese alberghiere

3.1 La competizione e le strategie delle imprese alberghiere

Per strategia competitiva si intende lo strumento necessario all'impresa per creare e sostenere un vantaggio competitivo nel settore in cui opera traducendosi così in una redditività superiore a quella dei concorrenti¹.

Lo scopo finale della strategia competitiva dovrebbe essere quindi quello di creare sintonia (*strategic fit*) fra le dimensioni interne dell'impresa e quelle esterne e cercare di incidere su queste per il conseguimento di un vantaggio sulla concorrenza. Essa presuppone un'influenza reciproca fra impresa e realtà esterna, poiché il successo dell'azienda dipende dalla sua capacità di conciliare le proprie caratteristiche peculiari e quelle dell'ambiente circostante.

In effetti, si è soliti ricondurre il successo delle imprese a strategie capaci di valorizzarne i punti di forza in risposta agli stimoli ambientali, secondo un percorso caratterizzato da tre passi successivi.² In primo luogo l'azienda deve individuare un insieme di obiettivi strategici adottando politiche funzionali coerenti al loro raggiungimento. In secondo luogo, l'insieme di obiettivi e politiche deve mirare alla ricerca di una corrispondenza tra punti di forza e di debolezza dell'impresa da un lato, e vincoli e opportunità

¹ Alcuni studiosi quali Hofer e Shendel intendono la strategia come l'insieme dei «*principali mezzi a disposizione delle imprese per il raggiungimento dei fini e degli obiettivi, vincoli ambientali permettendo*» (Hofer C., Shendel D., «*La formulazione della strategia aziendale*», Franco Angeli, Milano, 1990, pag. 240). Invece, Coda ritiene che la strategia aziendale può essere intesa come «*il modello di interazione tra impresa e ambiente in vista del raggiungimento del successo imprenditoriale*» (Coda V. «*L'orientamento strategico dell'impresa*», Utet, Torino, 1988, pag.160).

² Calcagno M., «*L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management*», in *Economia&Management*, 1996, n.5.

ambientali dall'altro, adeguando costantemente le politiche aziendali al mutamento delle condizioni sia esterne che interne all'impresa. Infine, la strategia aziendale deve essere finalizzata principalmente alla creazione di competenze distintive che consentono l'ottenimento di un *vantaggio competitivo*, inteso come la posizione unica e distintiva che un'impresa sviluppa nel mercato rispetto ai suoi concorrenti e che si traduce in un aumento di redditività, grazie proprio all'impiego particolare delle proprie risorse e capacità. Il raggiungimento di una posizione redditizia all'interno del settore è possibile solo attraverso un approccio che sia in grado di considerare contemporaneamente dimensioni interne ed esterne all'impresa. In sostanza, la performance di un'azienda risulta determinata sia dalla natura del settore in cui opera, sia dalla sua capacità di competere e di sviluppare vantaggi competitivi adeguati.

La decisione di costituire una realtà aggregativa, come quella di un consorzio, nasce principalmente da un'ottica *pull* ossia dal riconoscimento di un bisogno aggregativo tra più imprese.

Tale decisione è quindi *tirata* in causa dal riconosciuto bisogno di aggregarsi e allo stesso momento anche da un'opportunità economica. La stessa decisione può anche nascere da un altro tipo di ottica detta *push*, in quanto *spinge* verso la ricerca e individuazione dell'opportunità aggregativa. Tali politiche non si escludono a vicenda, talvolta un'organizzazione le impiega contemporaneamente.

Al fine di soddisfare tale bisogno è inoltre necessario:

- fare una verifica di tutte le capacità presenti e prospettiche;
- fare una serie di riunioni di piccolo gruppo o plenaria per definire in modo completo e dettagliato tutti i tratti del mix prodotto-mercato-tecnologia³ e giungere infine ad una realtà consortile con

³ Coda V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, marzo-aprile, n° 82, 1984, pag. 5.

attività aperta ai terzi, un target di riferimenti dei servizi resi, ossia ricondotto sia a consorziati che a soggetti esterni con i quali si prevede di entrare in contatto⁴, del relativo processo di erogazione;

- Elaborare un piano di fattibilità dell'aggregazione consortile al fine di stimarne la convenienza economica, prevenendo alcune linee di azione nel breve-medio periodo;
- Deliberare l'attuazione o meno dell'iniziativa in questione.

Dal punto di vista del **mix produttivo**⁵:

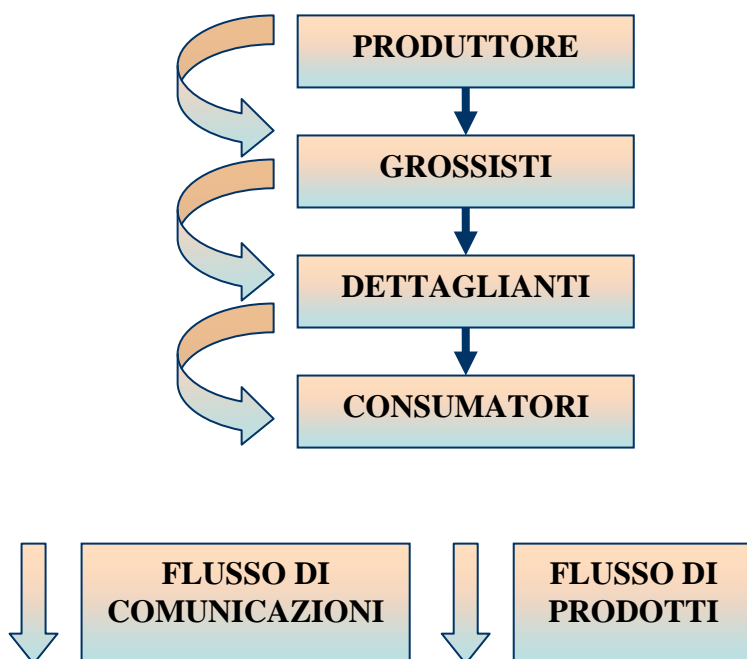
La **strategia push** consiste nel concentrare le risorse sugli intermediari operanti nei canali della distribuzione. Il produttore cerca così di convincere i grossisti e i dettaglianti ad acquistare prodotti utilizzando in particolare il potere di persuasione della forza di vendita e altri incentivi che rientrano nelle vendite promozionali. I grossisti a loro volta spingeranno il prodotto verso i dettaglianti e questi ultimi cercheranno di convincere il compratore finale.

Una politica di tipo *push* privilegia normalmente la vendita personale, talvolta per spingere i prodotti lungo il canale, si usano la promozione delle vendite e la pubblicità associate alla vendita personale.

⁴ Tour operator, agenzie di viaggi, clienti individuali.

⁵ Ad esempio promozione delle vendite, relazioni pubbliche, vendita personale, pubblicità.

Figura 1: **Strategia Push**

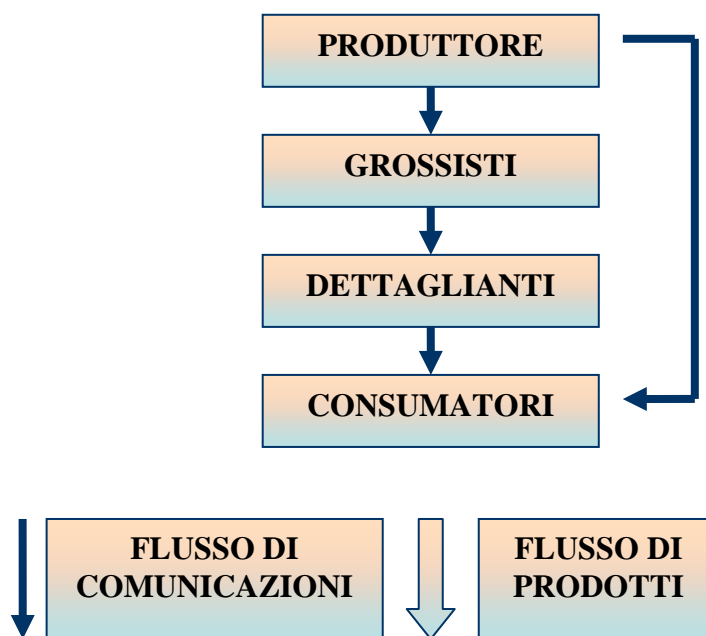


Un'impresa che adotta una **strategia pull**, invece, promuove i propri prodotti direttamente presso i consumatori allo scopo di sviluppare una forte domanda. In questo caso si tende a privilegiare l'attività pubblicitaria e la promozione delle vendite.

Poiché i consumatori vengano persuasi a cercare gli articoli nei punti vendita, i dettaglianti, a loro volta, si rivolgono ai grossisti o ai produttori per comprare i prodotti.

Con questa politica si intende far procedere i prodotti lungo il canale creando domanda a livello dei consumatori. Agli acquirenti si può comunicare che, se i punti vendita non dispongono dei prodotti desiderati, essi devono richiederlo esplicitamente.

Figura 2: **Strategia pull**



L'analisi delle forze competitive⁶

Per poter definire correttamente quelle azioni in grado di rispondere adeguatamente alle sfide dell'ambiente, è necessaria una conoscenza approfondita del settore di riferimento determinando prima il grado di attrattività dello stesso e in seguito identificare la propria posizione in rapporto a quella delle altre imprese. In tal senso, lo strumento utilizzato è quello delle *cinque forze*⁷ che compongono l'ambiente competitivo e la cui interazione determina proprio l'attrattività di un settore, ossia la redditività che in media è possibile conseguire all'interno dello stesso:

- la rivalità tra i concorrenti che già vi operano;

⁶ Sciarelli S., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, CEDAM, 2008, pp. 218 –220.

⁷ Porter M., *“La strategia competitiva. Analisi per le decisioni”*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982, p.301-312.

- la minaccia di nuove entrate;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti;
- la minaccia di prodotti sostitutivi.

La concorrenza tra imprese⁸

È ormai chiaro che in ogni business, compreso quello alberghiero, una strategia di successo è basata su una completa comprensione dell'ambiente competitivo in cui essa agisce.

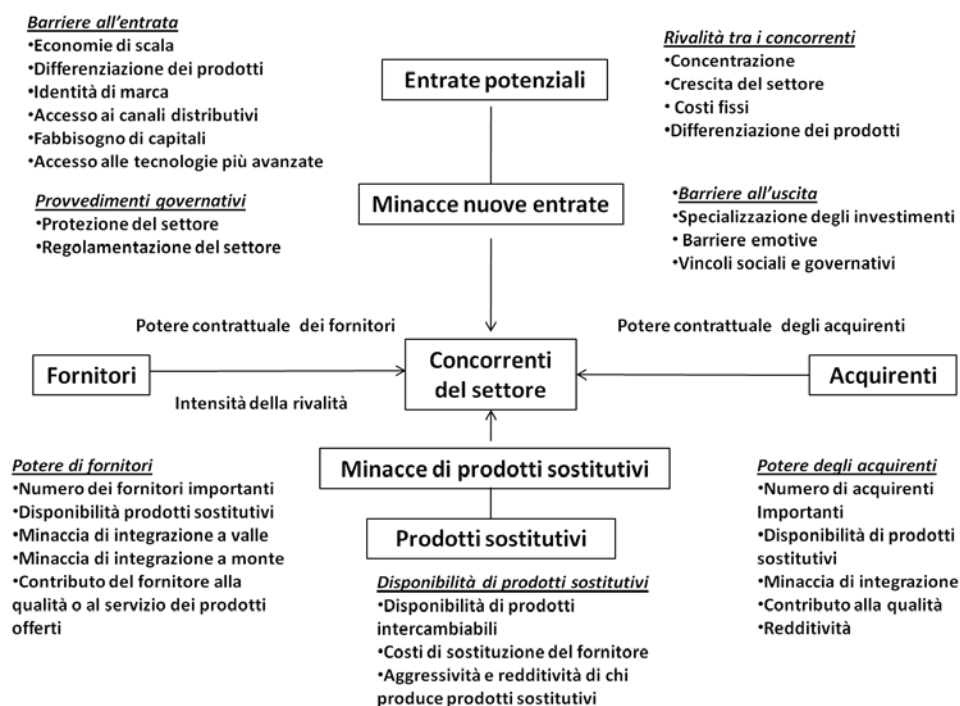
Tale necessità è maggiormente sentita dalle imprese dell'ospitalità in quanto nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un aumento forte della concorrenza causato dal corrispondente accrescere di aree turistiche mature, che ha portato ad un rafforzamento dello scontro tra i diversi alberghi il cui successo dipende dalla scomparsa degli altri dal mercato. Proprio per queste ragioni, si è riscontrato, soprattutto negli alberghi individuali e di categoria inferiore, una tendenza continua al ribasso della variabile prezzo senza però l'esistenza di alcun vantaggio di costo effettivo e concreto.

Inoltre, bisogna anche considerare che il sistema competitivo degli alberghi è composto da differenti gradi di concorrenza: una struttura alberghiera non entra in concorrenza solo con gli alberghi situati nella stessa zona, ma si confronta indirettamente anche con alberghi che si trovano in aree geografiche diverse. In altre parole, il turista, scegliendo come prima dimensione la destinazione dove trascorrere le proprie vacanze, mette in competizione tra loro aree turistiche diverse. Questo tipo di concorrenza influisce notevolmente sulla singola impresa alberghiera che, come già precedentemente detto, non può rendersi completamente indipendente

⁸ Sciarelli S., *Op.cit.*, CEDAM, 2008, pp. 218 –226.

dall'immagine della località in cui essa si trova, a meno che non possessa particolari caratteristiche che la qualificano come attrazione primaria.

Figura 3: **Le cinque forze di Porter**



Fonte: M. Porter.

La prima sfida competitiva si gioca quindi a livello geografico, coinvolgendo non solo la singola impresa, ma l'intera offerta turistica di una località. Ciò sottolinea la necessità da parte dei singoli hotel di superare l'individualismo per passare ad una collaborazione con tutti gli altri soggetti coinvolti. Solo in seguito, ci si concentra di più sul singolo albergo per sviluppare azioni per tentare di acquisire la più alta quota di mercato.

A questo proposito, l'analisi della concorrenza deve approfondirsi per identificare quei soggetti competitivi da considerarsi più pericolosi perché

stretti sostituiti; Rispoli e Tamma⁹ hanno perciò sviluppato il concetto di *raggruppamento strategico*, intendendo proprio l'insieme delle imprese che, in uno specifico segmento, si trovano a competere le une con le altre per acquisire le preferenze dei clienti sulla base delle caratteristiche dei loro stabilimenti e della loro immagine¹⁰.

Il potere contrattuale dei fornitori¹¹

Un altro elemento che influenza fortemente l'attrattività di un settore riguarda la forza che i fornitori di materie prime, prodotti e servizi esercitano nei confronti delle imprese operanti in quel settore.

L'esame dei fornitori risulta particolarmente importante soprattutto perché l'impresa decide proprio sulla base di queste verifiche il grado di integrazione verticale da assumere all'interno del settore stesso¹².

Il mondo delle imprese alberghiere non appare risentire in maniera determinante del proprio rapporto con le imprese a monte; ovviamente bisogna considerare la posizione di ogni albergo nei confronti dei propri fornitori. I grandi hotel e soprattutto le catene internazionali possono ottenere notevoli vantaggi sia relativi ai prezzi, sia in termini di pagamento, date le loro possibilità di effettuare ordinazioni consistenti. Per queste ragioni, le imprese di maggiori dimensioni godono di forti economie di scala

⁹ Rispoli M., Tamma M., *“Le imprese alberghiere”*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1990.

¹⁰ L'analisi finora svolta si è concentrata esclusivamente sull'albergo indipendente, cioè non facente parte di nessuna catena. È chiaro che in questi casi, la verifica della concorrenza si complica in quanto accanto ad un confronto tra singoli alberghi in una stessa area geografica, si contrappone un nuovo livello competitivo che riguarda la catena, la cui comprensione rende ancora più difficoltoso l'esame delle dinamiche competitive del sistema alberghiero.

¹¹ Sciarelli S., *Op. cit.*, CEDAM, 2008, pp. 218–219.

¹² Rientrano in tal senso le decisioni di *make or buy* da parte delle imprese, cioè decidere se produrre direttamente il proprio bene o servizio oppure affidare alcune delle proprie funzioni a soggetti esterni.

negli acquisti che consentono di ridurre gli elevati costi fissi, rispetto ad un'impresa a carattere familiare.

In ogni caso, l'impresa alberghiera ha rapporti con le aziende fornitrici discontinui; nonostante vi sia la necessità di acquisti correnti come l'oggettistica da bagno, la biancheria, la maggior parte delle forniture di un albergo ha durata pluriennale e prevedono relazioni saltuarie con i fornitori anche se comportano investimenti alti.

Gli alberghi che operano anche nell'area della ristorazione hanno, al contrario, un rapporto più frequente con i fornitori che devono assicurare un rifornimento giornaliero. In questo caso, la scelta dei fornitori, la determinazione del livello qualitativo e dei termini di consegna e pagamento risulta fondamentale perché influisce sulla competitività dell'impresa¹³.

I prodotti sostitutivi¹⁴

Le aziende che operano in un dato settore devono riuscire a capire in anticipo il pericolo dello sviluppo di prodotti sostitutivi, cioè di prodotti che potrebbero rappresentare un'alternativa al proprio per la soddisfazione delle esigenze della domanda.

Il prodotto alberghiero è caratterizzato da un'elevata sostituibilità, ciò comprovato anche dal crescente sviluppo di forme ricettive alternative a quella alberghiera che hanno dato vita a un modo completamente nuovo di intendere l'ospitalità. La nascita della cosiddetta *ricettività complementare* (alloggi in affitto, campeggi, villaggi turistici) sta ottenendo un successo che

¹³ Bisogna registrare comunque una tendenza ad esternalizzare molte funzioni, specie quelle di lavanderia e manutenzione, in funzione di una maggiore ricerca di specializzazione al fine di ottenere più elevati livelli di efficienza e una riduzione dei costi di produzione. L'outsourcing consiste nel trasferimento di funzioni o attività, in precedenza svolte internamente dalle imprese, ad un fornitore esterno in vista di un migliore risultato in termini di efficienza ed efficacia, dal momento che detti fornitori sono spesso in grado di operare in termini di riduzione dei costi e di incremento di qualità e di valore aggiunto (Mauri A., *"Lecture di Economia e gestione delle imprese di comunicazione"*, Coopli, Milano, 1999).

¹⁴ Sciarelli S., *Op. cit.*, CEDAM, 2004, pp. 218-219.

rende sempre più complicata un'adeguata risposta da parte delle imprese alberghiere.

Inoltre, accanto a queste forme alternative, si affianca una ricettività sommersa il cui impatto spesso viene sottovalutato e che sfugge ad ogni tipo di indagine; ci si riferisce naturalmente al fenomeno delle seconde case che però negli ultimi anni ha subito una battuta d'arresto a causa dei mutamenti radicali che stanno interessando la domanda.¹⁵

Inoltre, oltre questa vasta area della ricettività secondaria, è necessario ricordare che le imprese alberghiere risentono anche dell'influenza di particolari tipi di viaggi, quali le crociere, i camper, le roulotte, che propongono un modo diverso di pernottare.

I potenziali entranti¹⁶

Le condizioni di entrata rappresentano un'importante caratteristica di un settore in quanto determinano il grado di attrattività e redditività dello stesso. Il livello delle barriere e la loro tipologia rendono un settore più o meno predisposto all'entrata di nuovi competitors e determina quindi le dinamiche competitive.

Nel settore alberghiero le barriere all'ingresso non sono tanto elevate da impedire a nuove imprese di inserirsi nonostante sia chiaro quanto l'industria dell'ospitalità sia caratterizzata da un'elevata pressione competitiva.

È possibile definire alcuni fattori o elementi che ostacolano l'inserimento nel settore, tra questi il più significativo è rappresentato dall'elevato investimento iniziale. Inoltre, i vantaggi dimensionali sono significativi, e influenti sulle capacità competitive dell'hotel, anche se le piccole imprese

¹⁵ Falco C., *Alloggi turistici a conduzione diretta*, in *ItaliaOggi*, n. 2, 2000 (<http://www.italiaoggi.it>).

¹⁶ Sciarelli S., *Op.cit.*, CEDAM, 2008, pp. 218 –219.

possono ridurre i limiti della loro contenute dimensioni con apposite strategie di nicchia.

Altro vincolo è la necessità di apposite autorizzazioni per l'esercizio di un'attività alberghiera.¹⁷

I clienti¹⁸

Gli acquirenti esercitano una forte influenza rispetto alla qualità e al prezzo determinando delle riduzioni dei tassi di profitto.

Le aziende alberghiere si trovano in una situazione particolare nei confronti della loro clientela. Si è accentuata nel corso degli ultimi anni la separazione tra la figura dell'acquirente effettivo, cioè di colui che paga il corrispettivo e il fruitore, ovvero il soggetto che effettivamente usufruisce dei servizi dell'hotel. In questo senso, i rapporti dell'albergo con la propria domanda sono diventati più complessi proprio a causa di nuovi soggetti che svolgono una funzione di intermediazione.

È possibile configurare tre grandi categorie di clienti secondo una distinzione fatta da Rispoli e Tamma:¹⁹

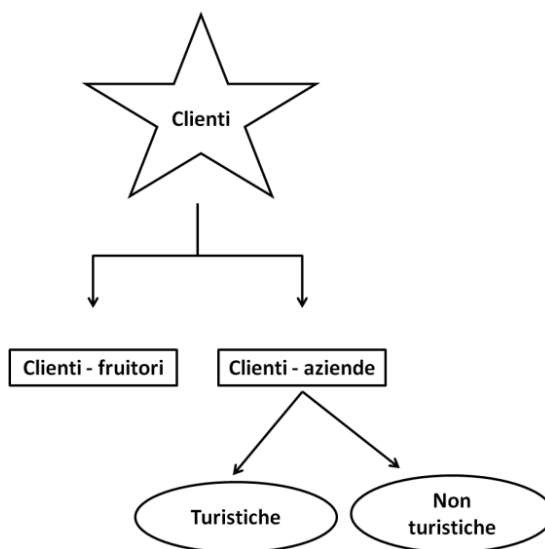
- clienti-persone;
- clienti-aziende appartenenti al settore turistico;
- clienti-aziende svolgenti un'attività non turistica.

¹⁷ In Italia, la normativa è alquanto complessa anche perché bisogna fare riferimento a molte norme. Inizialmente, l'impresa alberghiera fu regolamentata da r.d.l. 18 giugno 1931, n. 773 che, inserendo quest'ultima fra gli esercizi pubblici, richiedeva una apposita licenza rilasciata dal questore. Con il trasferimento dei poteri allo Stato alle Regioni con il d.p.r. n. 616/1977, la competenza sul rilascio delle dette licenze è stata trasferita a i comuni ed in modo più preciso al sindaco. Oltre alla licenza, è necessaria tutta una serie di provvedimenti autorizzatori di tipo igienico - sanitari, nonché la cosiddetta licenza di abitabilità ed il certificato di prevenzione incendi. Chi lavora anche nel business della ristorazione deve inoltre possedere la licenza di "pensione completa" che permette di svolgere attività di ristorazione.

¹⁸ Sciarelli S., *Op.cit.*, CEDAM, 2008, pp. 218 –226.

¹⁹ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, pp. 24-25.

Figura 4: **La struttura della domanda di un albergo**



Fonte: Sirianni

Il cliente singolo si caratterizza per una limitata forza contrattuale nei confronti dell'impresa, soprattutto nei periodi in cui si verificano eccessi di domanda.

I tour operators sono invece in grado di garantire un flusso turistico quasi continuo anche nei periodi di bassa stagione, per cui il potere contrattuale è molto rilevante soprattutto se gli interlocutori sono aziende di piccole dimensioni e a conduzione familiare.

Discorso simile può essere fatto per le aziende non turistiche che garantiscono un flusso di presenze soprattutto in termini di turismo congressuale.

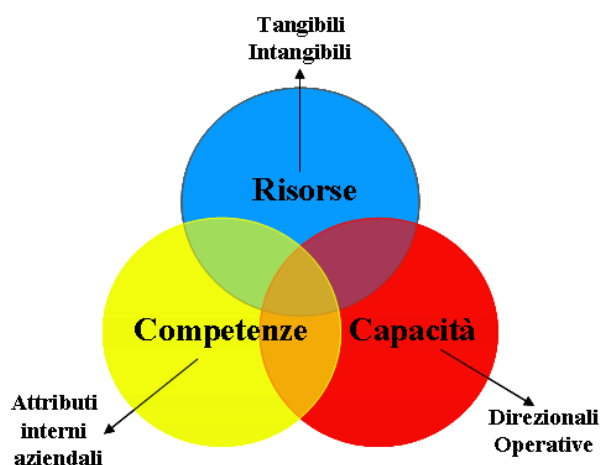
L'analisi delle cinque forze competitive di Porter del settore alberghiero evidenzia un'attrattività media di quest'ultimo, dovuta al ruolo giocato sia dalle barriere all'entrata che possono ritenersi medie, sia dalle minacce

derivanti dai prodotti sostituti, sia infine, dal forte potere della domanda. La redditività del settore alberghiero non risulta solo dalle forze precedentemente analizzate in quanto le strategie competitive sono influenzate dal luogo in cui ogni struttura opera. L'attrattività del polo rappresenta un vero e proprio elemento intrinseco del settore alberghiero divenendo una nuova forza che ne determina la redditività.

3.1.1 Analisi dei punti di forza e debolezza

Lo studio dei punti di forza e di debolezza è fondamentale al fine di analizzare il comportamento delle imprese in settori altamente competitivi. E' perciò necessario una perfetta conoscenza di tre principali fattori: le risorse, le competenze e le capacità aziendali rappresentate nella figura 20²⁰.

Figura 5: **Risorse, capacità e competenze**



Le risorse della specifica realtà imprenditoriale sono tutte le attività, capacità, competenze e caratteristiche aziendali che permettono al consorzio

²⁰ Risorse costose da imitare che se adeguatamente sfruttate possono essere fonte di vantaggio competitivo.

di formulare strategie efficienti. Esse possono essere classificate in due macro categorie²¹:

➤ **Tangibili:** sono distinte in:

- *Risorse finanziarie*²²: comprendono tutte le fonti di finanziamento che le aziende usano per formulare le strategie²³.
- *Risorse fisiche*: ossia la tecnologia usata dal consorzio, gli impianti, i macchinari, l'ubicazione geografica; e l'accesso alle materie prime;
- *Risorse umane*²⁴: sono le capacità dei manager e dei dipendenti, la formazione, l'esperienza e l'intelligenza.

Il capitale umano non rappresenta solo una delle risorse più importanti ma la fonte del vantaggio competitivo.

- *Risorse organizzative*: si riferisce ad un insieme di individui. Esse comprendono il sistema amministrativo (o di *reporting*), di programmazione e di controllo, la reputazione aziendale, la cultura e le relazioni informali tra gruppi interni all'impresa e tra quest'ultima con l'ambiente esterno.

➤ **Intangibili:** sono i brevetti, i marchi, i segreti industriali, la credibilità dell'intero consorzio, la reputazione, le relazioni (interne ed esterne), la fiducia tra i membri del consorzio, il know how, la cultura aziendale e le tensioni (economico – finanziarie, culturale,

²¹ Barney Jay B., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, ed. italiana - *Manuali di strategia aziendale*-(a cura di) Della Corte V. e Sciarelli M., ed. Carocci, 2006, pag. 120.

²² Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western Publishing, Cincinnati, 1997.

²³ Capitale apportato dalle banche, dagli azionisti, dagli imprenditori.

²⁴ Becker G.S., *Human capital*, Columbia, New York, 1964.

di potere) fondamentali nella genesi e nello sviluppo progettuale consortile.

Tutti questi fattori, devono essere attentamente gestiti e monitorati soprattutto nella fase di *start up*, ossia di costituzione, e di sviluppo di un'aggregazione alberghiera, al fine di rimanere leadership all'interno del mercato²⁵. Potrebbero essere utili, ad esempio, occasioni di incontro e di dibattito dalle quali far emergere linee guida delle future attività aggregative²⁶. Elemento critico è la **fiducia** tra i membri dell'aggregazione, cioè quella richiamata ad informare le reciproche relazioni. Tale fattore è considerato la base per una collaborazione costruttiva e il più importante investimento per il mantenimento di un consorzio. Infatti l'unico modo per costruire una fiducia reciproca è quello di condividere le esperienze di ognuno, che sono considerate la fonte primaria della conoscenza implicita²⁷.

Ciò fa comprendere la forte influenza della collaborazione all'interno dell'aggregazione, infatti, man mano che aumenta la partecipazione cresce anche la fiducia reciproca tra i membri e si rafforza la percezione degli altri consorziati come partner e colleghi piuttosto che come concorrenti. Di conseguenza gli orizzonti competitivi si estendono verso altri mercati turistici²⁸, cresce lo spirito di identificazione con il territorio di appartenenza. Questo pone le basi per una più stretta collaborazione con la P.A., e le altre categorie imprenditoriali.

Se viene meno la fiducia, si romperanno totalmente i rapporti tra i partners che non saranno più disposti a cedere e scambiare le proprie informazioni,

²⁵ Cfr. Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, EGEA, Milano, 1996.

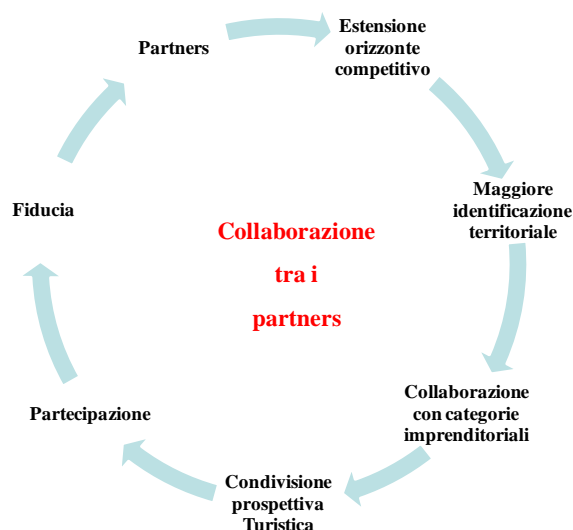
²⁶ Ad esempio un accordo tra consorzio e agenzia di viaggio, la partecipazione ad una fiera.

²⁷ Nonaka I, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in *Economia e management*, 1994, p.41.

²⁸ Pérez López J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.

conoscenze, competenze fino a giungere ad una fase di stallo seguita dal fallimento del consorzio. Ciò implica che la prospettiva turistica deve quindi essere condivisa tra tutti gli attori.

Figura 6: **Partnership per un futuro migliore**



Strettamente connesso al fattore “fiducia” è la **credibilità** che deve essere conquistata gradualmente attraverso un’operatività contraddistinta da elevati standard qualitativi e un giusto equilibrio tra efficienza²⁹ ed efficacia³⁰, tra quanto è dichiarato e quanto è realmente offerto. Inoltre all’interno del sistema aggregativo deve esserci la convinzione e la reputazione di possedere le capacità per conquistare l’ambiente di riferimento, sia interno che esterno. Per cui ogni azione di marketing che è rivolta agli interlocutori

²⁹ Rapporto tra i risultati ottenuti e le quantità di risorse che sono state impiegate per ottenere i risultati.

³⁰ Rapporto tra gli obiettivi preposti e i risultati conseguiti.

sociali³¹ deve necessariamente fondarsi su reali interventi e quindi sull'effettiva implementazione dei processi.

Le **capacità**, contrariamente alle risorse, comprendono quegli attributi interni all'impresa, che le permettono di coordinare e sfruttare le altre risorse³². Esse possono essere distinte in:

- **Direzionali:** ad esempio capacità di delegazioni funzionali o la valutazione di *performance*;
- **Operative:** come le capacità di assemblaggio di più componenti ad esempio dei servizi di un pacchetto turistico. L'assemblaggio può essere condizionato ad esempio dalla capacità del consorzio a dare con successo la giusta attenzione alla qualità del prodotto.

Infine le **core competencies** comprendono solo gli attributi interni all'azienda, che le consentono di formulare ed implementare strategie complessive di diversificazione³³.

L'acquisizione di una buona reputazione coinvolge, come già accennato in precedenza, tutti i partners, non solo relativamente alle attività svolte dall'organizzazione comune ma anche rispetto all'esercizio della singola impresa turistico - alberghiera.

³¹ Operatori economici privati, associazioni di categoria, P.A., personale, consumatori.

³² Barney Jay B., *Op. cit.*, ed. italiana - *Manuali di strategia aziendale*-(a cura di) Della Corte V. e Sciarelli M., ed. Carocci, 2006, pag. 120.

³³ La diversificazione rientra nel processo di sviluppo polisettoriale. Essa può essere laterale: consiste cioè nell'espansione verso nuove aree di affari dove sussistono collegamenti tecnologici o di marketing (MKTG) ad esempio un'impresa che produce pasta e si diversifica con la produzione di biscotti; nella diversificazione conglomerale non ci sono collegamenti tra vecchie e nuove attività come produzione di "abbigliamento" e poi integrazione nel business dei trasporti.

3.2 Le strategie di base

Oltre all'attrattività del settore, il successo di un'azienda dipende anche dalla particolare posizione assunta dalla stessa all'interno del settore. L'impresa definisce dunque una **strategia di posizionamento** che le consente di ottenere un *vantaggio competitivo* sui concorrenti.

Vi sono due tipologie fondamentali di vantaggi conseguibili da parte delle imprese³⁴:

- i costi bassi;
- la differenziazione.

Si ottengono così tre tipi di strategie possibili:

- la *leadership di costo*, ottenibile quando l'impresa riesce a offrire ai propri clienti un prodotto vendibile a prezzi inferiore a quelli praticati dalla concorrenza;
- la *differenziazione*, quando l'impresa fornisce un prodotto le cui particolari caratteristiche distintive attraggono i potenziali acquirenti, giustificando l'applicazione di un differenziale di prezzo;
- la *focalizzazione*, quando l'impresa decide di operare in uno specifico segmento, optando per una strategia di costi di differenziazione.

Le imprese devono definire quindi con chiarezza il proprio orientamento strategico, individuando le attività più critiche al suo interno e le capacità necessarie per acquisire un posizionamento favorevole. In realtà, la scoperta del marketing per le imprese alberghiere è cosa recente soprattutto da parte degli alberghi indipendenti di dimensioni più ridotte che inoltre lo identificano ancora più come vendita e promozione piuttosto che considerarlo come un'attività con lo scopo di individuare e soddisfare i

³⁴ Porter M. E., *“Il vantaggio competitivo”*, Edizioni di comunità, Milano, 1995.

bisogni della clientela. È ovvio come la diffusione di concetti come strategia, vantaggio competitivo sia ancora lontana.

Al contrario, le catene internazionali hanno provato a svilupparsi in questa direzione cercando di differenziare la propria offerta da quella dei competitors attraverso un vantaggio competitivo basato sulla differenziazione è collegato principalmente al concetto di immagine di marca. Le catene, infatti cercano di creare nella mente del turista una visione chiara del livello qualitativo del servizio erogato, in modo da distinguerlo dai concorrenti. Il concetto di *brand* permette, dunque, di fornire al cliente una specie di assicurazione nei confronti di ciò che riceverà, in modo da legarlo all'impresa. Sorge la necessità di standardizzare l'offerta, la qualità e l'immagine di alberghi di una stessa catena proprio per risaltare l'identità di una data marca.

Il problema sta però nella difficoltà di ottenere omogeneità nelle caratteristiche strutturali di alberghi che sono localizzati in aree geografiche diverse in quanto ci si scontra con realtà specifiche sia geografiche che socio-culturali e come è stato più volte detto, l'albergo è strettamente collegato alla località in cui opera.

Le strategie di nicchia sono quelle che si stanno maggiormente sviluppando. Accanto ai vantaggi in termini di costo derivanti dalle grandi dimensioni, infatti, si affiancano vantaggi in termini di soddisfazione di esigenze di gruppi omogenei di clienti.

Finora si è parlato essenzialmente di strategia di differenziazione anche se si stanno diffondendo casi in cui l'obiettivo è una leadership di costi³⁵.

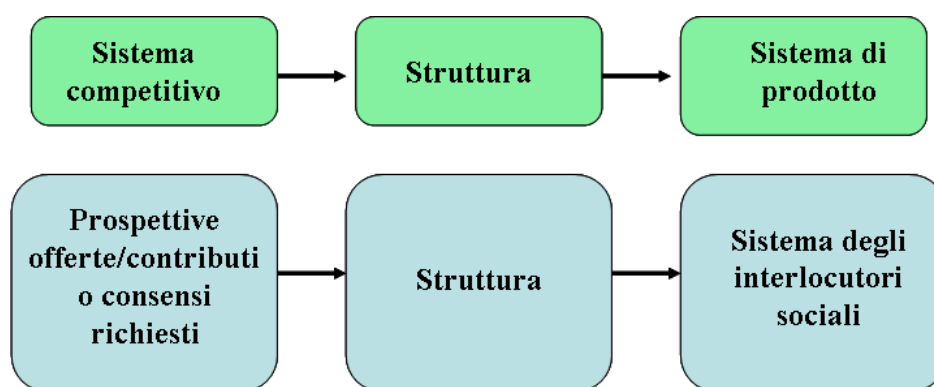
³⁵Ad esempio, il cosiddetto *budget hotel* che è nato negli Stati Uniti e si è sviluppato in Francia. Si tratta di alberghi economici ad una o due stelle, situati in zone periferiche o lungo le maggiori direttrici di traffico, dotati quasi esclusivamente dei soli servizi base ad una buona qualità, che permette una forte riduzione dei costi del personale (Olsen M. D., Ching-Yick-Tse E., West J.J., "*Strategic Management in the hospitality industry*", Wiley, New York, 1998, pag.15-16).

In realtà, ad eccezione dei *budget hotel* che perseguono una strategia di focalizzazione sui costi e degli alberghi di lusso operanti nel segmento alto del mercato, la maggior parte delle catene non hanno ben definita la loro posizione strategica³⁶. È necessario quindi analizzare con cura le proprie attività per identificare quelle potenzialità ed opportunità che consentono di conseguire un vantaggio competitivo.

3.2.1 La Catena del valore e la costellazione del valore

La catena alberghiera interagisce attraverso la sua struttura o configurazione con uno specifico ambito concorrenziale. Si presenta cioè al **sistema competitivo** offrendo un determinato **sistema di prodotto** composto da servizi di prenotazione e noleggio, gadget, prezzi, condizioni di pagamento, componente innovativa del prodotto e/o servizio, distribuzione, assistenza post - vendita.

Figura 7: Gli elementi della formula imprenditoriale



³⁶ Nella sua opera più conosciuta, Porter definisce queste imprese “in mezzo al guado”.

L'aggregazione settoriale lascia spazio al sistema competitivo ampliando il **sistema degli interlocutori sociali** coinvolti nella dinamica concorrenziale ossia i concorrenti diretti, fornitori, i produttori di beni sostitutivi, i potenziali entranti e i clienti³⁷.

Si passa quindi da una visione *oggettiva*, che consiste nelle aggregazioni, dal punto di vista dell'analista, in settori di alcune imprese in base a parametri di riferimento, ad una visione *soggettiva* ossia, la scelta dei propri concorrenti da parte del singolo imprenditore. Gli stessi clienti possono ritenersi concorrenti se si può integrare (verticalmente) a monte.

Per individuare le risorse e le capacità che generano vantaggi competitivi gli alberghi aggregati dovranno identificare le attività della **catena del valore**³⁸.

L'analisi della **catena del valore** delle imprese alberghiere presenta delle diversità rispetto a quella classica elaborata da Porter viste le specificità del servizio alberghiero.

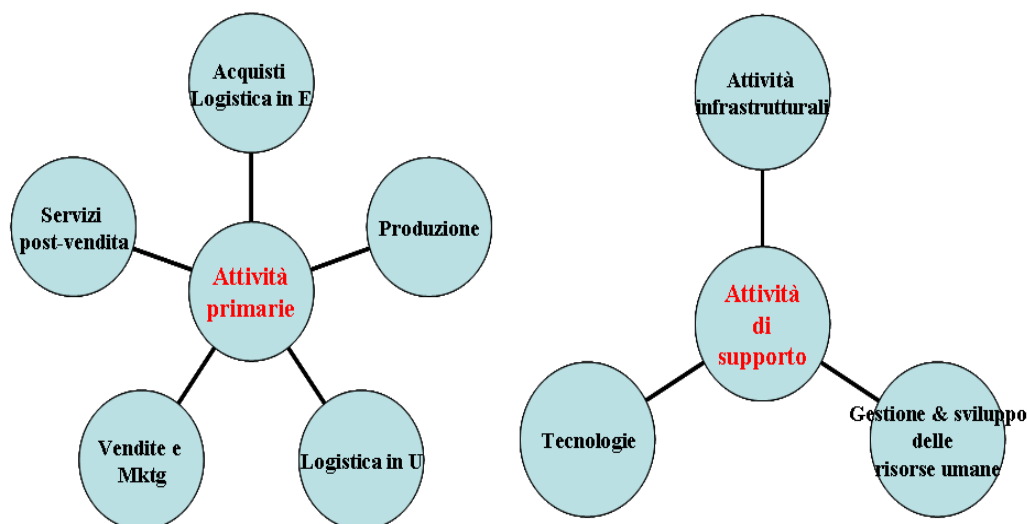
Porter, in effetti, vedeva il "settore" in cui opera un'impresa come una interconnessione di catene del valore ed il vantaggio competitivo come capacità di sfruttare i rapporti che interconnettono i vari soggetti che intervengono nel processo di creazione del valore.³⁹

³⁷ Porter M.E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, The free Press, New York, 1980; ed.it., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

³⁸ Ogni risorsa è coinvolta in stadi della catena; per conoscere quali tra queste necessitano di un controllo, bisogna percepire in quale stadio l'azienda opera.

³⁹ *Attività primarie*: sono direttamente collegate con la produzione e distribuzione dei prodotti. Esse comprendono la logistica in entrata (magazzino, acquisto), la produzione, la logistica in uscita (stoccaggio e distribuzione), le vendite e il marketing e i servizi post-vendita (assistenza e servizi per i clienti); *Attività di supporto*: hanno il compito di realizzare le attività primarie. Esse sono le infrastrutture (programmazione, sistemi informativi, finanza), lo sviluppo della tecnologia (ricerca e sviluppo, progettazione del prodotto), e lo sviluppo e gestione delle risorse umane.

Figura 8: La catena del valore generica di Porter (1987)



La logica della Catena del Valore di M. Porter era ancorata soprattutto alle dinamiche gestionali svolte nell'ambito dell'organizzazione.

Oggi, invece, la creazione di valore è il frutto di un sistema più complesso e più vasto.

Analizzando le *attività di supporto*, Sirianni⁴⁰ è arrivato a queste conclusioni:

- nelle *attività infrastrutturali* assumono un posto importante i rapporti che l'impresa alberghiera intrattiene all'interno della località turistica con i suoi concorrenti, con le istituzioni pubbliche e con le altre imprese indirettamente interessate al turismo;

⁴⁰ Sirianni C. A., "Economia e gestione delle aziende alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, 1997, pp.83-86.

- la *gestione delle risorse umane* assume un ruolo importantissimo per il successo di un hotel. E' stato già detto altre volte che l'impresa alberghiera è un'impresa ad alta intensità di personale tanto che la performance di questo nel processo di erogazione influisce profondamente sulla soddisfazione del cliente;
- l'*approvvigionamento* si riferisce soprattutto ai beni pluriennali e in minima parte agli acquisti correnti solo per quegli alberghi che fanno anche servizio ristorante.

Le attività primarie risentono delle peculiarità di una struttura ricettiva.

Il marketing e le vendite rimangono invariati mentre le altre attività sono state raggruppate in tre grandi categorie:

- la *localizzazione*;
- il *sistema di erogazione*;
- il *recupero del servizio*.

Figura 9: La catena del valore generica di una impresa alberghiera



Fonte: Sirianni

La **localizzazione** ha sostituito l'attività logistica vista la ormai appurata influenza che la collocazione geografica ha sulla gestione strategica dell'albergo, in relazione allo spostamento dei clienti.

Poiché l'albergo eroga innanzitutto servizi, le attività produttive sono state sostituite dal **sistema di erogazione**, in particolare dalle sue tre componenti: il *personale*, *supporti fisici* e i *clienti*. Da ultimo, sono state indicate le **attività di recupero del servizio** che hanno sostituito i servizi post-vendita.

In effetti, non esistono attività atte a mantenere o a migliorare un servizio erogato vista la contestualità tra produzione e consumo; però, è possibile che si facciano errori durante l'erogazione e quindi è necessario che ogni albergo sia in grado di porre rimedio in maniera tempestiva con azioni correttive.

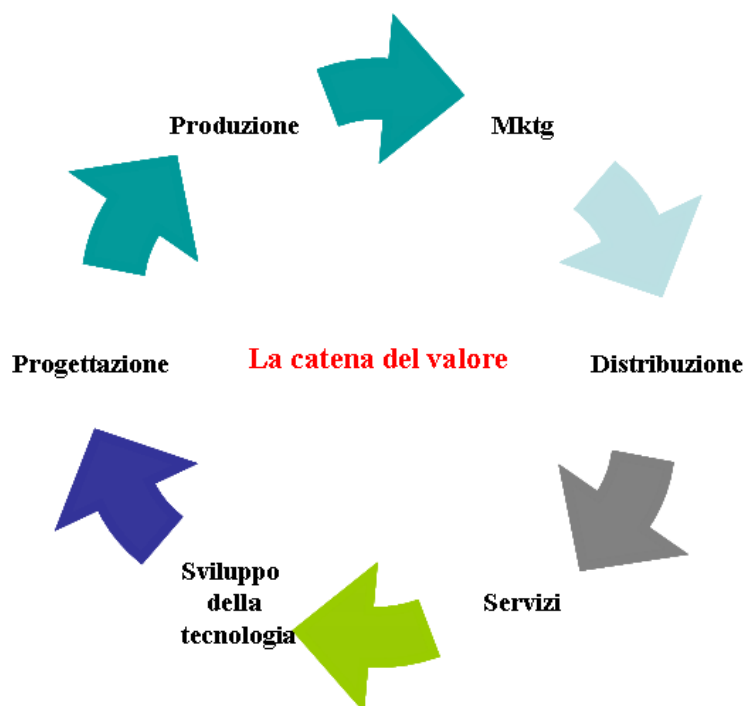
Lo sviluppo di una strategia competitiva di successo deve quindi realizzarsi attraverso un'attenta analisi della propria catena del valore al fine di individuare le opportunità insite nella propria azienda utili al conseguimento di un vantaggio competitivo effettivo.

McKinsey & Company, una società di consulenza, coinvolge sei differenti attività⁴¹:

- *Sviluppo della tecnologia*: brevetti, scelte di prodotto/processo;
- *Progettazione del prodotto*: qualità, caratteristiche fisiche;
- *Produzione*: integrazioni, assemblaggio, ubicazione, materie prime, approvvigionamenti;
- *Marketing*: prezzi, promozione, marchio, distribuzione;
- *Distribuzione*: canali, scorte, trasporto;
- *Servizi*: prezzi, garanzia, velocità.

⁴¹ Barney Jay B., *Op. cit.*, ed. italiana - *Manuali di strategia aziendale*-(a cura di) Della Corte V. e Sciarelli M., ed. Carocci, 2006, pp. 121-124.

Figura 10: La catena del valore di McKinsey & Company



Lo scenario in cui attualmente le organizzazioni sono chiamate a competere⁴² impone la ricerca di nuove vie per la creazione del valore: è infatti radicalmente cambiato il sistema di creazione del valore.

Il vantaggio competitivo di un'impresa è sempre più il frutto della sua capacità di capire, intuire, anticipare, innovare, riconfigurare tutti i possibili legami dell'organizzazione con l'*esterno* (cioè diventando sempre meno "esterno").

Per far questo occorre passare dalla **"catena del valore"** alla **"Costellazione del Valore"**⁴³.

⁴² Concorrenza globale, cambiamenti nei mercati, nuove tecnologie.

⁴³ Normann R., Ramirez R., *From the value chain to the value constellation: designing interactive strategy*, in *Harvard Business Review*, July – August, 1993.

La costellazione degli attori intorno ad un'organizzazione è sempre più ampia; inoltre, ognuno di essi ha un proprio sistema di creazione del valore che è necessario conoscere in maniera approfondita.

Ciò perché il successo di un'organizzazione è basato sulla sua capacità di mantenere adeguatamente elevato il livello di conoscenze accumulate all'interno dell'azienda con i processi di creazione di valore della clientela. In quest'ottica, un'**azienda** entra **in crisi** quando:

- Non è più in grado di mantenere allineate le competenze che essa esprime e la sua base di clientela;
- È incapace di afferrare le interrelazioni che si istituiscono tra più soggetti;
- Viene meno la capacità di capire come i clienti (e gli altri attori) creano il proprio valore e quindi di aiutarli a svolgere il proprio ruolo nella costellazione.

Ragionare in termini di costellazione consente di rappresentare e gestire la complessità dei rapporti tra i diversi attori, rapporti non sempre esprimibili in termini di dinamiche sequenziali. Fornitori, concorrenti e clienti divengono allora parte attiva nel processo di progettazione e realizzazione del bene/servizio.

Lo sviluppo di nuovi prodotti o processi richiama senz'altro fornitori e clienti, tra i quali avviene uno scambio di risorse sia umane che tecnologiche e finanziarie.

Le aziende concorrenti si associano pur di penetrare in nuovi mercati e per difendere quelli locali.

I clienti sono coinvolti nella progettazione dei prodotti, per soddisfare i loro bisogni, nella produzione ed erogazione del bene/servizio. L'attenzione verso il cliente è l'elemento che caratterizza la costellazione del valore. Le

imprese devono rappresentare un sistema di supporto, entità che operano al fine di creare valore e successo per loro stessi e per i propri clienti⁴⁴.

Figura 11: Costellazione del valore dall'ottica del cliente



Un miglioramento della posizione competitiva e della redditività dell'intera aggregazione alberghiera sembra essere perseguibile grazie alla performance della costellazione, all'interno della quale gli organi di governo devono condividere con gli attori pubblici e privati sia la fase progettuale che operativa di un progetto di sviluppo turistico.

Se invece le imprese non considerano, in una prospettiva allargata, il proprio ruolo nel sistema di creazione del valore e la competitività di tale sistema rispetto agli altri, rischiano di peggiorare la propria posizione.

⁴⁴ Gobbo L., Camuffo A., *Partnership organizzative nel settore turistico*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Novembre/dicembre, 1997.

Sarebbe allora necessario rendere l'intero sistema più competitivo e in grado di affrontare con successo il confronto con sistemi di creazione di valori alternativi⁴⁵.

3.3 L'analisi delle opzioni strategiche

Il settore alberghiero è caratterizzato in questi ultimi anni da un processo di crescita delle dimensioni aziendali mediante la creazione di gruppi alberghieri mono-catena o pluri-catena⁴⁶

La predetta crescita dimensionale è realizzata con intensità differenti nei vari contesti geografici con le modalità e le forme più diverse.

La crescita può essere finalizzata:

- All'integrazione orizzontale, quando si espande nell'ambito dello stesso settore di attività dell'impresa;
- All'integrazione verticale, ampliando l'attività dell'impresa a monte o a valle, o in entrambe le direzioni;
- Alla diversificazione, mediante l'entrata in altri comparti o settori.

Trasversalmente a tali alternative, la crescita può perseguire l'obiettivo rappresentato dall'internazionalizzazione dell'impresa.

Nella realtà aziendale è difficile stabilire una netta distinzione tra strategie di integrazione e di diversificazione. A tal riguardo Rispoli e Tamma (1996) individuano le seguenti opzioni strategiche per le imprese alberghiere:

- Strategie fondate sui prodotti esistenti,
- Strategie fondate sulla modificazione dei prodotti;

⁴⁵ Parolini C., *Rete del valore e strategie aziendali*, Egea, Milano, 1996.

⁴⁶ A.G. Mauri- *Le imprese alberghiere: Strategie e marketing*- McGraw-Hill-2004 pag.67

- Strategie sondate sulla diversificazione omogenea e collaterale;
- Strategie di diversificazione eterogenea.

La discriminante può essere rappresentata dal grado di contiguità/novità delle differenti modalità operative e gestionali dei diversi business componenti il settore alberghiero.

Gli obiettivi della crescita sono legati al conseguimento di economie di scala, di volume e di scopo.

Lo sviluppo dimensionale secondo Sancetta, in “Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere, pagg.161-162”, può consentire alle imprese alberghiere di conseguire⁴⁷:

- Un maggiore potere contrattuale verso i fornitori per quanto riguarda gli approvvigionamenti;
- Un maggiore potere contrattuale e una maggiore fiducia di rapporto, grazie alla notorietà di marca, nei confronti dei distributori di servizi turistici (tour operator);
- L'implementazione e la condivisione di sistemi di prenotazione telematica, con conseguente ottimizzazione della gestione delle capacità e della gestione dei prezzi (yield management) e quindi del RevPAR (Revenues per available room) ossia dei “Ricavi per camera disponibile”;
- Una maggiore penetrazione nel mercato grazie alla più ampia copertura in termini di destinazioni e dei segmenti, quest'ultima anche grazie allo sviluppo di strategie pluri-marca (multi-brand).

⁴⁷ Sancetta G., *Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere*, Cedam, 2002, pagg.161-162.

La strategia di sviluppo ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva dell'impresa in una molteplicità di settori non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative ed operative utili a tal fine. La diversificazione può essere attuata in maniere diverse:

- Attraverso crescita interna;
- Attraverso accordi, ed in particolare joint venture con imprese già presenti nel settore;
- Attraverso fusioni o acquisizioni d'impresе collocate nei business verso cui si diversifica⁴⁸.

Un'impresa può perseguire una strategia di sviluppo *limitata, correlata o non correlata*.

Un'impresa attua una strategia di sviluppo *limitata* quando tutte o la maggior parte delle sue attività di business ricadono nello stesso settore. Le imprese che attuano questo tipo di strategia complessiva sono le imprese *single-business* (imprese con più del 95% dei ricavi concentrato in un singolo settore) e le imprese *dominant-business* (imprese in cui tra il 70% ed il 95% dei ricavi è concentrato in un solo settore)⁴⁹.

Quando un'impresa opera su più business e quando meno del 70% dei ricavi si concentra in un singolo business l'impresa attua una strategia di *diversificazione correlata*.

Infine le imprese che non presentano alcun tipo di collegamento tra i business in cui operano, e ciò si verifica quando meno del 70% dei ricavi è generato da un solo business, stanno perseguendo una strategia di *diversificazione non correlata*.

⁴⁸ F. Fonta – M. Caroli. *Economia e gestione delle imprese*. Mc Graw-hill pag. 138

⁴⁹ G. B. Barney. *Op. cit.*, Carrocci editore 2006 – pag 261

La diversificazione viene spesso tratta a proposito dei processi di crescita aziendale; la crescita di un'impresa è il modo in cui essa acquisisce, mantiene e sviluppa il proprio vantaggio competitivo.

Secondo Ansoff (1965) la crescita di un'impresa può prendere essenzialmente due “vettori” o “direzioni”: l'*espansione* o la *diversificazione*. Nel primo caso siamo di fronte ad uno sviluppo intensivo, Kotler (1993), o sviluppo del *core business* (Mintzberg, Quinn, 1996), comprende strategie di *penetrazione del mercato*, strategie di *sviluppo del prodotto* e strategie di *sviluppo del mercato*. Nel secondo caso la diversificazione può essere di tipo *orizzontale*, *d'integrazione verticale*, *diversificazione concentrica* e *diversificazione conglomerata*.

Le decisioni strategiche possono portare l'impresa verso determinati percorsi evolutivi a seguito dell'analisi delle varie opzioni strategiche che gli si presentano e che, in termini generali, possono essere lette non solo alla luce delle modificazioni dei rapporti fra impresa ed ambiente, ma anche dei mutamenti interni e dell'impiego di non trascurabili risorse finanziarie.

Le diverse opzioni praticabili possono essere analizzate ricorrendo a due criteri tassonomici che ci permettono di avere un quadro semplificato delle soluzioni che si presentano dinanzi all'impresa, ben sapendo che queste ultime non sono alternative⁵⁰ e facendo particolare riferimento alle imprese alberghiere.

Il primo criterio si fonda sugli elementi utilizzati nello studio degli ambienti competitivi e quindi sul paradigma **prodotto-mercato-tecnologia**, ovvero analisi del prodotto (bene e/o servizio oggetto del processo produttivo), analisi del mercato cui l'impresa si rivolge (a chi si vende) e analisi delle tecnologie utilizzate (in che modo si produce e si distribuisce) e delle soluzioni organizzative connesse.

⁵⁰ Hofer – Schendel (1987), “*La formulazione della strategia aziendale*”, pag. 209.

Inoltre, si collega al concetto di strategia come “**posizionamento**” e come “**manovra o mossa (ploy)**”⁵¹, che l’impresa attua con lo scopo di avere la meglio sui concorrenti, sia quelli del mercato di sbocco che quelli nel lato della domanda, per concorrere all’acquisizione di qualunque tipo di risorse (input di beni e servizi, professionalità e competenze rare, disponibilità finanziarie).

Premesso ciò, è possibile individuare **quattro** gruppi di opzioni strategiche, che non sempre conducono a una crescita dimensionale dell’impresa, ma prevedono talvolta il suo mantenimento oppure anche una sua diminuzione:

1) Strategie fondate sui prodotti esistenti

Si tratta di strategie che non modificano il pacchetto di servizi che costituisce l’offerta dell’azienda alberghiera, ma che puntano alla saturazione della capacità produttiva (e successivamente a un suo aumento) o alla crescita qualitativa e reddituale dell’impresa. Esse sono:

- **Forzatura del mercato:** l’impresa alberghiera cerca di incrementare il volume di attività (e successivamente la sua dimensione complessiva), attraverso un aumento della dimensione del mercato o segmento (facendo diventare fruitore del servizio chi non lo era mai stato) oppure del tasso di fruizione del servizio (inducendo l’attuale cliente ad aumentare la durata del suo soggiorno o dei soggiorni durante l’anno).
- **Sottrazione di clienti ai concorrenti**, più aggressiva, è volta ad evidenziare le differenze della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti per “dirottare” i clienti verso le proprie strutture.

⁵¹ “ Strategy is a position and becomes the mediating force (the match) between organisation and environment(..) the place in the environment where resources are concentrated” and “...a strategy can be a **ploy**, really just a specific manoeuvre intended to outwit an opponent o a competitor (...) the real strategy is the threat not the expansion of itself, and as such is a ploy”, Mintzberg, H. (1995), “*The Strategy process*”, pag.14ss.

- **Entrata in nuovi mercati geografici**, intesa sia come acquisizione o installazione di nuove unità operative con la stessa linea o formula di offerta, sia l'organizzazione e la promozione della vendita del proprio prodotto in ambiti geografici nuovi attirare nuovi bacini di provenienza dei turisti.
- **Sviluppo di nuovi usi del prodotto**, è adottata dall'impresa alberghiera per aumentare il volume di vendita mediante il soddisfacimento di nuovi usi, e in questo senso, di nuovi tipi di utilizzatori (ad esempio quegli alberghi soliti a soddisfare la domanda del turismo di affari e che comincia a rivolgersi anche a quello *leisure*).
- **Ristrutturazione**, è volta ad intervenire sull'organizzazione e sui processi produttivi per eliminare le inefficienze che possono essersi accumulate e migliorare la qualità della propria offerta, mantenendo, quindi, inalterati i servizi e le strutture.

2) Strategie fondate sulla modificazione dei prodotti

Tali strategie comportano cambiamenti notevoli nella struttura delle imprese alberghiere, a seguito per esempio della necessità di disporre di nuove attrezzature o di spazi aggiuntivi. Pertanto prevedono non solo lo sviluppo interno, ma anche esterno, attraverso l'acquisizione di strutture già operanti oppure attivando le risorse esterne con varie forme di collaborazione:

- **Modificazione dei prodotti esistenti (modernizzazione)**, è l'esito di uno sforzo di differenziazione che l'impresa attua con lo scopo di rispondere meglio alle esigenze della clientela e alle mosse delle imprese concorrenti, e che la spingono a mantenere "aggiornato" il proprio prodotto.

- **Approfondimento della linea**, l'impresa aggiunge nuovi prodotti nella linea esistente, entrando in segmenti di mercato per essa nuovi e attuando quindi una strategia di "differenziazione", in questo caso, però, rispetto al suo prodotto base o comunque rispetto ai prodotti già esistenti nella linea.⁵²
- **Focalizzazione e ridimensionamento**, in questo caso l'impresa alberghiera persegue l'obiettivo di migliorare la sua forza competitiva realizzando un più vantaggioso rapporto ricavi/costi a un livello dimensionale inferiore rispetto all'attuale ed utilizzando le risorse disimpegnate per migliorare il livello qualitativo degli altri servizi o prodotti offerti.

3) Strategie di diversificazione omogenea

Questo tipo di strategie prevede la modificazione della gamma nell'ambito di nuove linee, seppur collegate:

- **Integrazione verticale**, l'impresa alberghiera aggiunge nuove linee produttive strettamente connesse "a monte" o "a valle", svolgendo ad esempio un'attività di *catering* o di trasporto, oppure organizzando viaggi tutto compreso.
- **Diversificazione omogenea**, è da intendersi come cambiamento dei mercati serviti, che comporti significative, per non dire radicali, modifiche del modo di operare e gestire il proprio prodotto⁵³.

⁵² E' bene spiegare il concetto di "linea", che è diverso da quello di "gamma". "La linea è da intendere come un set di alternative che presentano una certa omogeneità rispetto al *core* dei bisogni da soddisfare e un grado di differenziazione sufficiente a soddisfare segmenti di domanda diversi. Con gamma, invece, ci si riferisce all'insieme delle linee, ossia l'offerta di differenti set di prodotti rivolti a business e mercati caratterizzati da *core* di bisogni distinti". Rispoli M. e Tamma M. (1996), Op. cit., pag. 151.

⁵³ Un esempio molto semplice, e forse estremo, è di quegli alberghi rinomati per la loro tranquillità che, per aumentare il tasso di utilizzazione della capacità produttiva, diversifica la produzione inserendo nella sua offerta proposte di soggiorno per gruppi e comitive, con prezzi individuali più bassi, ed entrando quindi in un nuovo *business*.

- **Diversificazione collaterale**, si tratta di una strategia di diversificazione con la quale l'impresa sviluppa produzioni il cui nucleo non è più l'alloggio ma che si affiancano a quella centrale alberghiera rimanendo nel macrosettore dei viaggi e turismo. Ad esempio l'attivazione del servizio ristorante, non solo per i clienti dell'albergo.
- **Riconversione**, si configura come una strategia di diversificazione omogenea nella quale tuttavia la nuova linea produttiva non affianca quella esistente, ma la sostituisce, a causa di una crisi non temporanea e che si sostanzia in risultati economici negativi.

4) Strategie di diversificazione eterogenea

Tali strategie prevedono la modificazione della gamma nell'ambito di linee non collegate:

- **Diversificazione con linea dominante**, si tratta di una diversificazione mediante l'aggiunta di linee non collegate a quelle preesistenti, senza tuttavia che l'impresa perda le sue caratteristiche originarie.
- **Diversificazione conglomerale**, a differenza di quella con linea dominante, in questo caso non è più possibile riconoscere una caratterizzazione produttiva dell'impresa, che si trova a competere in campi di attività fra loro "distanti", senza che si possa individuarne uno prevalente.

Il secondo criterio utilizzato per individuare ed analizzare le opzioni strategiche di base, evidenzia le modalità mediante le quali esse si possono

realizzare, collegandosi così al concetto di strategia come “**prospettiva**”⁵⁴, e quindi con il modo di operare di una specifica organizzazione.

Vengono individuati così, **due** gruppi di modalità:

- a) Il primo gruppo prevede lo sviluppo di risorse e capacità- umane, tecnologiche, finanziarie interne all’azienda (**sviluppo interno**).

Esso porta ad approfondire il sapere e le competenze accumulate per trarne effetti innovativi e vantaggi competitivi (*learning by doing*)⁵⁵.

- b) Il secondo gruppo comprende quelle modalità che prevedono l’attivazione e l’utilizzo di risorse esterne (**sviluppo esterno**) attraverso due tipi di forme di collaborazione interorganizzativa:

- quelle basate su **accordi** tra imprese che non prevedono la partecipazione al capitale di rischio
- quelle che prevedono **accordi** contenenti la partecipazione al capitale di altre imprese già esistenti o create per l’occasione.

In questo modo viene allargato, attraverso lo sviluppo delle capacità di relazione con i soggetti esterni, il campo di attività e di esperienza dell’impresa (*learning by cooperating*).⁵⁶

⁵⁴ “Strategy as perspective looks inside the organisation (...)its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world”.

Oltre alle già citate definizioni di strategia come “posizionamento, manovra e prospettiva”, Mintzberg ne cita altre due: “strategy as plan, is a guideline (or set of guidelines)to deal with a situation” e “strategy is a pattern, in other words is consistency in behaviour, whether or not intended”, .Mintzberg H. “ *Five Ps for strategy*” in “ *The Strategy Process*” (1995), pag.13ss.

⁵⁵ In tal caso lo sviluppo si basa su ipotesi di continuità della struttura organizzativa e richiede tempi lunghi per colmare il divario informativo connesso all’incertezza ambientale. Mustilli M. (1990), “*Le strategie di sviluppo esterno dell’impresa industriale*”, pag. 244.

⁵⁶ Rispoli M. (1998), “*Sviluppo dell’impresa e analisi strategica*”, pag. 256.

Le tabelle seguenti (tab. I.2.) riassumono e mostrano in una visione d'insieme le diverse opzioni considerate, in base ai due criteri tassonomici utilizzati:

Tab.I.2. Primo criterio: paradigma prodotto-mercato – delle opzioni tecnologia

- Strategie fondate sui prodotti esistenti:**
- Forzatura del mercato
 - Sottrazione di clienti a concorrenti
 - Entrata in nuovi mercati geografici
 - Sviluppo di nuovi usi del prodotto
 - Ristrutturazione
- Strategie fondate sulla modificazione del prodotto:**
- Modificazione dei prodotti esistenti
 - Approfondimento della linea
 - Focalizzazione e Ridimensionamento
- Strategie di diversificazione omogenea:**
- Integrazione verticale
 - Diversificazione omogenea
 - Diversificazione collaterale
 - Riconversione
- Strategie di diversificazione eterogenea:**
- Diversificazione con linea dominante
 - Diversificazione conglomerale

Tab.I.2. Secondo criterio: modalità attuative strategiche

Sviluppo interno	Sviluppo esterno
Sviluppo capacità e competenze accumulate	Sviluppo capacità di relazione con soggetti esterni
⇓	⇓
<i>Learning by doing</i>	<i>Learning by cooperating</i>

Tab.I.2. I diversi tipi di accordo

Accordi che prevedono la partecipazione al capitale di rischio

Joint- venture
Gruppo alberghiero
Aziende multidivisionali

Accordi che non prevedono la partecipazione al capitale di rischio

Associazioni e catene di marchio
Consorzio
Management contract
Franchising

a) Le modalità di sviluppo interno

Le modalità di sviluppo interno presuppongono una crescita dell'impresa **“per piccoli passi”**, in relazione all'impiego positivo di risorse, capacità e competenze distintive, sia nell'area delle tecnologie utilizzate che in quella della gestione del rapporto con il mercato e che prevedono un accrescimento graduale delle strutture produttive, commerciali e di ricerca dell'impresa stessa.

A tal proposito si parla del conseguimento di economie di esperienza, intese come riduzione dei costi unitari prodotta dal cumularsi delle esperienze in determinate funzioni e in specifici *business*.

Nel seguire questo percorso di crescita è bene, però, considerare alcune variabili⁵⁷:

- il **grado di rischio**: la crescita interna si presta ad essere molto rischiosa in termini di scala di investimenti, capacità di commercializzazione delle produzioni addizionali, disponibilità di risorse e competenze specifiche nel momento in cui si rendessero necessarie. Tale rischio aumenta quando si passa da produzioni familiari a quelle lontane dall'esperienza dell'impresa.
- il **tempo di attuazione**: la crescita interna prevede tempi più lunghi, nei quali vengono sostenuti dei costi e affrontate uscite finanziarie senza i rispettivi ricavi ed entrate.
- le **barriere all'entrata**: il superamento di rilevanti elementi di ostacolo all'entrata in un nuovo *business* può rivelarsi difficile ed estremamente costoso.

⁵⁷ Bonel E. (1998), “*Le acquisizioni tra mito e realtà*”, pag. 101.

- il **grado di collegamento** fra i diversi business: a parità di condizioni, la crescita interna si dimostra molto più sicura e fattibile, quando più le attività sono note e familiari.

In conclusione, va sottolineato che, sì, la crescita interna si abbina al concetto di **indipendenza**, ma può portare anche ad un progressivo **irrigidimento** della struttura organizzativa, in relazione al suo potenziale di sviluppo e al conseguimento dei ritmi di crescita desiderati o deliberati. Spesso si determinano situazioni di eccessiva rigidità, caratterizzate dalla mancanza di alternative strategiche che possono essere adottate in poco tempo a causa della penuria di capitali, lavoro specialistico e manageriale, di aree per installare impianti e fabbricati, di servizi di supporto o infrastrutture.

Tutto ciò che potrebbe causare a lungo andare effetti negativi sulla competitività strategica dell'impresa stessa.

b) Le modalità di sviluppo esterno

Le modalità di sviluppo esterno presuppongono, invece, una **crescita** dimensionale dell'impresa, in quanto porta a fenomeni **integrativi e cooperativi**.

I primi sono caratterizzati da cosiddetti “**legami forti**”, a seguito dei quali muta il soggetto economico⁵⁸ e spesso anche i confini giuridici delle imprese (nei processi di fusione o di acquisizione, l'impresa acquisita cessa di esistere come entità autonoma e finisce con l'essere compenetrata nella realtà dell'impresa incorporante).

⁵⁸ Nelle varie forme di offerta è possibile individuare un *soggetto economico* e un soggetto strategico. Il primo è quello che apporta capitali, il secondo è quello che gestisce l'impresa.

Per questa ragione, nei fenomeni integrativi, si ricorre all'analisi dei concetti di **coerenza organizzativa** e di **coerenza strategica**.⁵⁹

Il concetto di coerenza organizzativa (*organizational fit*) concentra l'attenzione su tutti gli aspetti che possono incidere in maniera determinante sul processo di integrazione che dovrebbe realizzarsi (routine organizzative, cultura d'impresa, caratteristiche della struttura organizzative e delle risorse umane) e che emergono nel periodo successivo all'acquisizione.

La coerenza strategica (*strategic fit*), dà importanza all'analisi strategica dell'impresa acquisita, che deve rafforzare e completare la strategia dell'impresa acquirente, apportando un contributo determinante al raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo.

La crescita di tipo cooperativo presuppone, invece, **“legami più deboli”**, attraverso **accordi** tendenti a realizzare, senza pesanti investimenti, nuove soluzioni strategiche, con forme più o meno coinvolgenti di cooperazione. In questo modo le imprese che perseguono la crescita dimensionale con la modalità cooperativa finiscono con il mantenere un notevole grado di autonomia e indipendenza operativa.

Le modalità di sviluppo esterno hanno, quindi, come riferimento gli effetti che la cooperazione con altre imprese ha sul conseguimento di nuovi vantaggi competitivi. Si creano così delle “aggregazioni aziendali”, intendendo con questo termine *“l'esistenza, fra unità economiche distinte, di particolari relazioni destinate ad avere un carattere durevole nel tempo e suscettibili di influenzare in modo rilevante la gestione e l'organizzazione delle stesse unità”*⁶⁰.

Il termine “aggregazione” e l'ampia portata ad esso correlata, appare tipico dell'impostazione teorica del nostro Paese in sede di crescita esterna anche

⁵⁹ Rispoli M. (1998), “Sviluppo dell'impresa e analisi strategica”, pag.262ss.

⁶⁰ Lai A. (1990), “Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico- aziendale”, pag. 17.

se è molto diffusa la visione, di matrice anglosassone, che indica questi fenomeni con l'espressione di "accordi".⁶¹

Pertanto aggregazioni, accordi, organizzazioni aziendali, catene, alleanze sono designazioni plurime dello stesso fenomeno.

I percorsi della crescita aziendale, sviluppo interno e sviluppo esterno, non sono alternativi, ma anzi ne sono un completamento.⁶²

Nel proseguo del presente capitolo ci soffermeremo in particolare su due tipi di strategie di sviluppo:

- Strategie di focalizzazione;
- Strategie di diversificazione.

3.4 Strategie di focalizzazione

Le strategie di focalizzazione, come già trattato precedentemente, fanno parte delle strategie di sviluppo limitate, in quanto tali strategie si concentrano essenzialmente sulla creazione di specialità dell'offerta e sulla differenziazione di prodotto.

Un recente studio dell'Università degli studi di Siena, patrocinato dall'Istituto nazionale per il commercio estero, sostiene che il problema della scarsa competitività delle imprese possa essere superato attraverso l'adozione di strategie di focalizzazione del business. Nello scenario globale

⁶¹ Confalonieri M. (2001), "*Le catene volontarie nel settore alberghiero*", pag. 2ss.

⁶² Come afferma il Vicari, le alleanze (create attraverso lo sviluppo esterno) si accompagnano allo sviluppo interno e non o sostituiscono, in quanto consentono di acquisire capacità senza impegnare una grande quantità di risorse aziendali (poiché in parte si usano risorse altrui) e che pertanto liberano capacità per perseguire forme di sviluppo interno che non sono condivisibili con altre imprese. Vicari S. (1989), "*Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*", pag. 250.

tutte le imprese sono chiamate a confrontarsi sulla determinazione del modello di scambio per loro più adeguato, un problema che coinvolge mercati, dimensione e forme aziendali, e che si configura come un problema mobile perché si rinnova insieme alle dinamiche del settore di appartenenza e del mercato geografico di riferimento⁶³.

Lo studio di cui sopra individua due principali forme di valorizzazione di impresa:

- Formula a volume
- Formula a profitto.

La prima punta alla massimizzazione delle quantità vendute, mentre la seconda si basa sul profitto sulla base della sostenibilità di prezzi elevati.

Nel primo caso è necessario poter produrre grandi quantità di prodotto standardizzato e a bassi costi unitari, al contrario nell'ipotesi della formula a profitto è necessario disporre di una tecnologia produttiva che giustifichi un prezzo più elevato.

E' evidente che nell'ipotesi di "Formula a volume" è necessario che l'impresa abbia grandi dimensioni.

La focalizzazione, che consente all'impresa di concentrare le proprie risorse e competenze e di valorizzarle, permette di creare un'offerta che punta sulla specialità di valore e che quindi è in grado di rispondere sia alla sempre maggiore complessità delle esigenze dei consumatori, ma anche alla difficoltà di distinguersi dai competitori.

Nell'ambito del settore alberghiero la focalizzazione nell'ipotesi della formula a volume si rivolge essenzialmente alle catene alberghiere, che non prevedono nel breve la modifica dei servizi offerti alla clientela, ma hanno l'obiettivo di aumentare le presenze e migliorarne la distribuzione temporale

⁶³ A. Mattiacci- Nicchia, *Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Carocci editore 2008.

per perseguire la saturazione della capacità produttiva possono prendere in considerazione le già citate seguenti opzioni strategiche⁶⁴ (Rispoli-Tamma- Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo- Cedam 1996 pag.294-298):

- Strategie di forzatura del mercato;
- Strategia di sottrazione di clienti ai concorrenti;
- Strategia di entrata in nuovi mercati geografici;
- Strategia di estensione dell'uso del prodotto;
- Strategia di ristrutturazione.

3.5 Strategie di diversificazione

Con le strategie di diversificazione l'impresa alberghiera si inserisce in nuove combinazioni di prodotto e in nuovi segmenti di mercato.

La diversificazione presenta diversi gradi d'intensità. Da questo punto di vista si distingue una diversificazione di tipo *conglomerale* ed una integrazione di tipo *correlata*. La diversificazione conglomerale descrive l'espansione dell'impresa in settori privi di alcun collegamento industriale o di mercato con quelli in cui essa opera. Di converso la diversificazione correlata indica la situazione in cui l'impresa diversifica in aree di business in qualche misura connesse, in relazione a fattori di rilievo strategico ed economico. La correlazione tra due settori si manifesta nella possibilità per

⁶⁴Rispoli-Tamma, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam 1996, pag.294-298.

l'impresa d'individuare e avvantaggiarsi dei fattori che determinano la correlazione:

- Utilizzazione delle stesse risorse tangibili ed intangibili;
- Condivisione di competenze organizzative;
- Condivisione di appoggio strategico;
- Condivisione di attività e procedure operative⁶⁵.

La correlazione tra due settori diversificati può essere descritta attraverso tre criteri fondamentali:

1. **Intensità:** intensità della correlazione descrive il rilievo della connessione strategica ed economica tra i settori. Non esistono fattori assoluti per una quantificazione oggettiva in quanto trattasi di fattori in gran parte qualitativi.
2. **La direzione:** si distingue in direzione verticale ed orizzontale. Nel primo caso la diversificazione è indirizzata verso settori a monte o a valle rispetto a quello della filiera produttiva d'appartenenza dell'impresa. Nel secondo caso si manifesta verso comparti che condividono con quello d'origine uno stesso macromercato o una stessa applicazione tecnologica.
3. **Fattori di correlazione:** essi si possono dividere in fattori di mercato ed in fattori tecnologico-produttivi.

L'azienda alberghiera, attraverso la diversificazione, espande il proprio impegno competitivo in una pluralità di business più o meno correlati. I motivi che spingono un'azienda ad attuare strategie di diversificazione possono classificarsi come segue:

- *Mancanza d'opportunità di crescita nel settore d'origine;*

⁶⁵ F. Fonta – M. Caroli. Opera citata

- *Sfruttamento di risorse e competenze al di fuori del settore d'origine;*
- *Utilizzazione di capacità in eccesso e ricerca di nuove opportunità;*
- *Sfruttamento dell'economie di scopo;*
- *Sviluppo di un mercato interno;*
- *Riduzione del rischio;*
- *Aumento del potere di mercato dell'impresa;*
- *Riconversione industriale.*

La mancanza d'opportunità di crescita nel settore d'origine costituisce una spinta primaria alla diversificazione, in quanto la possibilità d'espandersi nel proprio settore può essere impedita da:

- Tasso di crescita della domanda (troppo basso, nullo o negativo);
- Concorrenza eccessiva;
- Riduzione della redditività potenziale del mercato

In talune ipotesi paradossalmente pure in presenza di una delle situazione sopra descritte, l'impresa può incrementare il proprio investimento nel settore, per spingere i concorrenti ad abbandonare il mercato e poter acquisire una posizione di quasi monopolio.

Lo sfruttamento di risorse e competenze al di fuori del settore d'origine si ha quando l'impresa disponga di eccellenti risorse o di conoscenze utilizzabili anche in mercati diversi, l'impresa si propone di estendere in nuovi contesti i fattori di vantaggio competitivo di cui beneficia nel proprio settore di appartenenza. Tale opportunità viene generalmente sfruttata in settori correlati dal punto di vista del mercato.

Tuttavia la diversificazione può essere attuata non direttamente dall'impresa ma, abbastanza di frequente, attraverso la concessione di licenze d'uso delle proprie risorse eccellenti ad operatori già insediati nel nuovo settore o comunque interessati a farlo.

L'utilizzazione di capacità in eccesso si ha qualora un'impresa disponga di capacità in eccesso, generalmente di natura finanziaria, rispetto alle esigenze connesse all'attività svolta nel proprio settore, la stessa può essere spinta alla ricerca di nuove risorse e opportunità in quei settori dove ritiene che esistano condizioni potenzialmente utili al suo sviluppo. In questa prospettiva la diversificazione non è orientata da un obiettivo di massimizzazione immediata della redditività, ma soprattutto dagli effetti strategici che l'impresa ritiene possano derivare dall'inserimento in un nuovo mercato

In taluni casi la diversificazione può avere anche un effetto positivo sui costi in quanto permette lo sfruttamento dell'*economie di scopo*. Le economie di scopo derivano dalla condivisione di fattori tangibili (es: forze di vendita, servizi amministrativi, ecc.) nonché di fattori intangibili (es: reputazione, competenze organizzative, conoscenza approfondita di un certo segmento di mercato). In questa ipotesi la diversificazione permette una migliore ripartizione nel costo di un determinato input utilizzato in tutte le produzioni diversificate e quindi genera la possibilità di ridurre il costo unitario.

Qualora l'espansione diversificata dell'impresa conduca alla creazione di un gruppo, spesso si determina anche la costituzione di un mercato interno, nel quale le imprese partecipanti al gruppo possono agire a seconda dei casi da clienti o da fornitori di determinate risorse. Il capitale finanziario rappresenta un tipico esempio di risorsa che può essere scambiato nell'ambito del mercato interno, consentendo di ottimizzare l'utilizzazione delle risorse finanziarie e ridurre il ricorso a finanziamenti esterni.

L'entrata in business diversificati consente all'impresa di costruirsi un portafoglio d'attività non del tutto correlate che consente alla stessa di ridurre il rischio totale. Tale logica deriva dalla diversificazione del rischio finanziario sviluppata nella teoria del portafoglio .

È opportuno precisare che il livello complessivo del rischio di un portafoglio di business non dipende soltanto dall'effetto della diversificazione, essendo influenzato dal rischio assoluto dei singoli business che lo costituiscono. Un'impresa diversificata in settori tutti ad alto rischio, anche non correlati, ha un livello di rischio complessivo maggiore di una impresa mono business focalizzata in un settore molto stabile.

In secondo luogo la diversificazione può ridurre il rischio inteso come variabilità dei rendimenti potenziali che l'impresa può realizzare nei singoli business in cui è presente

La diversificazione può essere un veicolo per aumentare il potere di mercato complessivo dell'impresa, in particolare tramite operazioni di diversificazione di tipo correlato e quando sono attuate attraverso acquisizioni.

Una prima politica che l'azienda può attuare è il cosiddetto *dumping*, che prevede che l'azienda utilizzi gli alti margini economici che ottiene in un settore dove gode di una posizione competitiva forte per finanziare una politica di prezzo molto aggressiva in altri settori dove è più esposta alla concorrenza.

Una seconda strategia con effetti avversi sulla concorrenza è attuabile nel caso in cui l'impresa opera in un settore dove i suoi clienti possano essere anche suoi fornitori in un altro settore dove essa è diversificata.

La diversificazione può rappresentare anche una strategia per il superamento di una situazione di crisi (*turn round*), si parla in questo caso più propriamente di strategia di riconversione.

L'impresa di fronte alla crisi strutturale decide di riconvertire la propria produzione su altri mercati; in questo caso la diversificazione non aggiunge nuovi ambiti operativi a quelli in cui l'impresa è già presente, ma sostituisce questi ultimi con i primi.

Capitolo quarto

Il gruppo Accor

4.1 La storia del gruppo

Il gruppo francese Accor nacque nel 1967 quando Paul Dubrulle e Gérard Pélisson fondarono la società Sieh, che realizzò il primo hotel a Lille, era un Novotel.

Nel 1974 fu inaugurato un Ibis a Bordeaux, fu acquistata la catena Courtepaille e l'anno seguente fu inaugurato un Mercure.

Nel 1976 iniziò l'espansione all'estero con una struttura in Brasile; negli anni ottanta ci fu la consacrazione definitiva: lo sviluppo dei Sofitel (43 alberghi e 2 centri di talassoterapia), l'ingresso in Borsa nel 1981, il controllo nel 1982 della Jacques Borel International, capofila in Europa per la ristorazione collettiva (Generale di Ristorazione) e per la ristorazione in concessione (Cafè Route, L'Arche) e, soprattutto, leader mondiale per l'emissione di Ticket Restaurant (165 milioni di ticket distribuiti in ciascun anno in 8 paesi). Il 1983 fu l'anno in cui il gruppo Novotel-Sieh-Jacques Borel International diventò *Accor*, nel 1985 nacque un nuovo concetto di ospitalità, basato su particolari costruzioni innovative e tecniche di management all'avanguardia, con la nascita del Formule 1; nello stesso anno prese vita l'*Accademie Accor*, prima università d'impresa nelle attività di servizi in Francia e fu acquistato *Lenotre*.

Il 1988 si caratterizzò per una grossa affermazione del gruppo, che diede vita a 100 nuovi alberghi e a 250 ristoranti, nel 1989 Formule 1 si sviluppò per la prima volta all'estero, aprendo due alberghi in Belgio; si consacrò l'associazione con il Gruppo Lucien Barrière per lo sviluppo della formula hotel-casinò; fu lanciato il nuovo concetto d'affari, con *Atria* e, in Italia,

nacque *Sifalberghi*, joint venture tra Accor e Ifil, finanziaria della famiglia Agnelli, per promuovere il gruppo anche nel nostro Paese.

Negli anni novanta il gruppo allargò i suoi orizzonti grazie anche a diverse acquisizioni e alleanze: nel 1990 Accor acquistò negli Stati Uniti il brand Motel 6 che, allora, contava 550 alberghi e che attualmente è presente solo in America del Nord con circa 850 unità; nel 1991 si conseguì il successo nell'offerta pubblica per la Compagnia Internazionale des Wagons-Lits e du Tourisme, la quale ha sei diverse attività, che sono quella alberghiera (Pullman, Etap, Plm, Altea, Arcade), il noleggio di automobili (Europcar), servizi ferroviari (Wagon-Lits), agenzie di viaggio (Wagonlit Travel), servizi di ristorazione collettiva (Eurest) e servizi di ristorazione per automobilisti (Relais Autoroute); nel 1993 Accor fuse le sue attività con la Quality Pacific Corp e nacque *Accor Asie Pacific Corporation*; sempre nello stesso anno furono acquistati 24 hotel in Pannonia, nel rispetto del programma di sviluppo del gruppo in Ungheria; nel 1994 entrano a far parte del gruppo la Carlson e la Wagonlit Travel, grande agenzia di viaggio, di recente ceduta nuovamente; nel 1995, Eurest fu ceduta a Compass: Accor divenne il primo azionista leader mondiale della ristorazione collettiva.

Lo sviluppo dei titoli per servizi permise di raddoppiare il mercato in tre anni e contava 10 milioni di utilizzatori giornalieri; in più parte fu lanciato un programma intensivo di formazione e informazione nell'ambito della protezione dell'ambiente.

Nel 1996 Accor divenne il leader del mercato Asiatico e di tutta la zona dell'Oceano Pacifico con 146 strutture, in 16 paesi diversi, più altre 56 in costruzione; Ibis, Etap Hotel e Formule 1 furono raggruppati sotto l'egida della società Sphère International; nello stesso periodo, fu lanciata e promossa la "*Carte Compliment*" in partnership con American Express.

Il 1997 fu un'annata ricca di avvenimenti: Accor cambiò struttura di Direzione, infatti Paul Dubrule e Gérard Péliesson diventarono Copresidenti del Consiglio di Sorveglianza; Jean Marc Espalioux fu nominato Presidente del Direttorio; fu avviato il progetto "Accor 2000", per lo sviluppo

tecnologico; Carlson e Wagon Lit Travel attuarono un processo di fusione e da questa nacque Carlson Wagon lit Travel, società comune posseduta alla pari; Accor acquisì la partecipazione di maggioranza in SPIC e così prese vita *Accor Casinos*.

Nel 1998 si sviluppò la politica di partnership con Air France, SNCF, American Express, Credit Lyonnais e nasce la “Carte Corporate”.

Nel 1999 fu acquistato il marchio Red Roof Inns negli Stati Uniti, circa 639 alberghi nuovi pari ad una crescita del 22% della dotazione. Nello stesso anno, si diffuse la strategia Internet.

Di recente, e più precisamente nel 2000, sono stati aperti 254 nuovi hotels, inclusi 12 Sofitel ed è stato presentato il sito www.accorhotels.com; nello stesso anno, c'è stato il rafforzamento della visibilità e notorietà internazionale del Gruppo con l'indicazione della parola *Accor* sui loghi dei marchi; l'introduzione in Cina della carta “ristorante” con microprocessore; l'acquisizione della partecipazione di minoranza in Go Voyages (38,5% del capitale) e la cessione del Courtepaille.

Nel 2001 è partita una campagna pubblicitaria che unisce un'identità visuale e una architettura pubblicitaria coerente, determinando un rapido sviluppo della visibilità e della notorietà mondiale di Accor; si è sviluppata rapidamente l'hotellerie Accor in Cina, grazie a partnership con i gruppi Zenith, Hotel Internazionale e Beijing Tourism Group; è proseguito lo sviluppo dei servizi sul mercato con l'acquisizione di Employee Advisory Resource Ltd in Inghilterra; viene lanciato il marchio Suitehotel nel mercato europeo.

Nel 2002 sono stati stipulati importanti accordi con la Rema, famoso gruppo alberghiero tedesco, e con la Jin Jiang, compagnia alberghiera cinese, ed è stata acquistata la Davidson Trahaire, la principale compagnia di consulenza e di assistenza ai lavoratori dell'Australia.

Nello stesso anno sono stati aperti 14 Sofitel in grandi città internazionali (Chicago, Washington, Buenos Aires, Londra, Marsiglia, Marrakech,

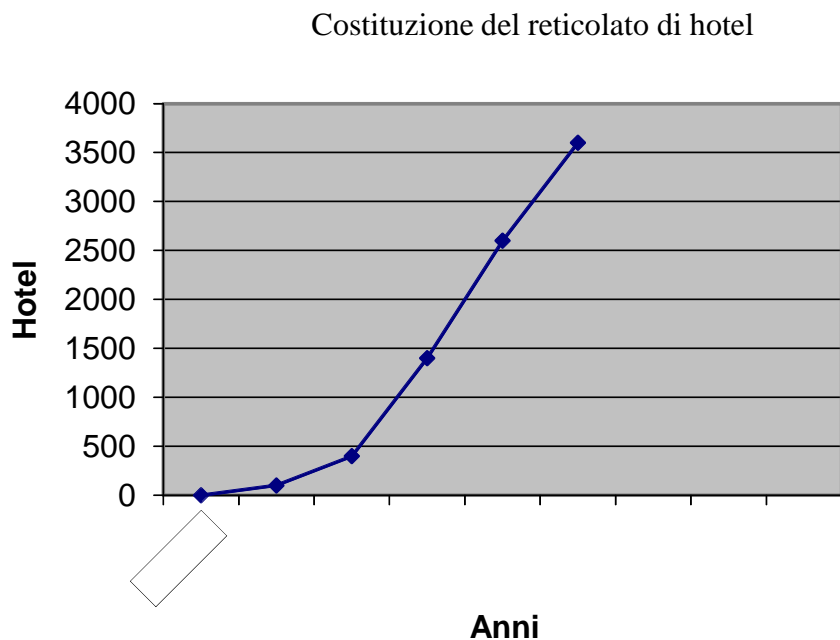
Sydney), c'è stata l'acquisizione della partecipazione al 30% del capitale del gruppo alberghiero tedesco Dorint AG (87 alberghi).

Nel 2007 ha annunciato la vendita di Red Roof Inns per 1,32 miliardi di dollari.

Nello stesso anno il gruppo contava 134.852 dipendenti: solo la divisione *Accor Hotels* ha circa 120 milioni di clienti e 30 milioni di persone in 40 nazioni usufruiscono di *Accor Services*.

L'espansione delle attività e del reticolato di hotel del gruppo Accor, dunque, si distingue, soprattutto, per la capacità di diversificare e di innovare, di creare nuovi concetti di ricettività alberghiera. Lo sviluppo delle unità ricettive ha iniziato ad avere un incremento rilevante a partire dagli anni ottanta, per poi avere una crescita esponenziale negli anni novanta ed, in particolare, in questi ultimi tempi (vedi figura 1).

Figura 1: **Costituzione del reticolato di hotel del gruppo Accor**



Fonte: Annual report Accor del 2002

Per quanto riguarda le differenti strategie relative alla modalità di gestione della sua dotazione alberghiera, altro elemento dal quale Accor trae il suo posizionamento unico, si denota una prevalenza della gestione diretta con il 64% delle camere di proprietà o in affitto, il 17% delle sue camere viene invece gestito mediante contratto di “management” e il 19% mediante contratto di franchising.

4.2 I core business di Accor fino al 29 giugno 2010

Da quanto sinora raccontato, si evince che Accor, presente in 90 paesi, con oltre 4.163 hotels e con 170.000 collaboratori, è oggi leader europeo e gruppo mondiale nell’universo dei viaggi, del turismo e dei servizi.

Il gruppo, fino al 29 giugno 2010, aveva adottato una strategia di tipo diversificata conglomerata.

Le principali aree di business erano:

1. il settore **alberghiero**: Accor è presente sul mercato con una serie di catene alberghiere che si rivolgono a vari segmenti di domanda¹;
2. il settore della **ristorazione**: il gruppo possiede ristoranti, gestisce mense, offre servizi di *catering* e di *tickets restaurant*;
3. il settore dei **trasporti**: Accor è presente nell’attività di autonoleggio (*Europcar*) e nel servizio cuccette e vagoni letto (*Wagon Lits*);
4. il settore dei **servizi turistici**: tra le attività si comprendono le *agenzie di viaggio Wagon Lits*, diversi *tour operator* (*Africatours*, *Americantours*, *Asiatours*, *Novotour*, ecc.), e un’impresa crocieristica (*Crosières Paquet*);

¹ La presenza del gruppo nel settore alberghiero è arricchita da altre società quali *AccorThalassa* (centri attrezzati per la talassoterapia), *Atria* (network di centri congressi e conferenze) e *Coralia* (servizi di animazione per il tempo libero)

5. il settore dei **servizi**: sono presenti nel gruppo società di forniture alberghiere (*Devimco*) e di prodotti alimentari (*Scapa*), nonché un centro di prenotazione (*Resinter*) e un centro di formazione delle risorse umane (*Académie Accor*).

Nel comparto “*hotellerie*”, il gruppo Accor è la seconda compagnia al mondo come numero di alberghi, 4.163, e prima come numero di camere, 498.617, dislocate in 90 paesi e beneficia di un posizionamento unico.

Presente in tutti i segmenti di mercato, da una a cinque stelle, Accor si impone come protagonista sia nell’ambito dell’hotellerie di tipo economico con i marchi Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Red Roof Inns e Motel 6, sia nell’hotellerie di alto livello (Sofitel, Pullman, MGallery), e di medio livello con i marchi Novotel, Mercure e All Seasons, Coralia (vacanze), Atria (centri conferenza) e Thalassa (talassoterapia), così come in Brasile con i residences Parthenon; nel comparto “*Servizi alle imprese e agli enti pubblici*”, più specificamente nel settore dei titoli per servizi alle imprese, vanta una leadership e una presenza nel mondo incontrastata, il prodotto di riferimento di questa attività è il *Ticket Restaurant*.

Presente in 35 paesi e con 23 milioni di utilizzatori al giorno, la ex Accor Services conta 280.000 imprese e collettività clienti e 750.000 prestatori di servizi affiliati.

La sua originale offerta di prodotti mira ad essere presente nelle nuove esigenze di vita, conciliando le legittime aspirazioni di confort e di benessere dei lavoratori dipendenti con le esigenze di produttività delle imprese.

4.3 La nuova visione strategica di Accor

Nell'ambito di un processo di riorganizzazione aziendale, nel 2010 il gruppo Accor ha scritto un nuovo capitolo nella sua storia, scindendo il comparto alberghiero da quello dei servizi. Infatti, a seguito della delibera assembleare del 29 giugno del 2010, tutte le azioni delle società di servizi sono state apportate ad *Edenred*, le cui azioni sono state attribuite ai soci Accor S.A., la quale si è riservata il business alberghi. Con la predetta operazione di scissione di processo sono stati creati due distinti *core business*: **Accor SA**, a cui è riservato il business degli alberghi, ed **Edenred**, creato per fornire servizi alle imprese

Entrambi gruppi aziendali, ciascuno dei quali quotato in borsa, sono caratterizzati da strategie aziendale aventi come finalità quelle di:

- Creare due progetti aziendali per dare ad ogni azienda le risorse idonee a sostenere adeguatamente la crescita redditizia;
- Fornire un'organizzazione ottimale a guidare le strategie di ogni azienda;
- Miglioramento delle prestazioni di gestione e allocazione ottimale delle risorse finanziarie in linea con le strategie di ogni azienda;
- Investimenti mirati, specifici per ciascuna impresa;
- Creare nuove opportunità per accelerare la crescita attraverso: alleanze strategiche per sviluppare il business, accesso diretto ai mercati finanziari per sostenere la crescita futura, potenziare le operazioni più importanti con la possibilità di pagare in azioni.

Per raggiungere questi obiettivi di sviluppo ambiziosi sono state definite nel progetto aziendale di Gruppo le principali aree strategiche:

- Un portafoglio di marchi forti, adatti ad una domanda sempre più segmentata, che copre tutte le categorie di clientela, in grado di offrire prodotti sia standardizzati e non per consumatori sempre più esigenti;
- Eccellenza operativa ed efficienza di costo

- Un modello di business unico;
- Un piano di sviluppo sostenibile basato principalmente sul modello di asset-light.

Per il settore alberghiero, in particolare, la cui attività è stata oggetto di focalizzazione, la pianificazione strategica si basa sui seguenti ulteriori tre obiettivi:

- Essere leader hotel nel mondo;
- Diventare l'affiliante leader in Europa, convertendo alberghi esistenti e sviluppando nuovi progetti;
- Diventare uno dei tre migliori gruppi di ospitalità nel mondo accelerando il ritmo di espansione di apertura di nuovi hotels.

4.4 Accor hotels nel mondo

Per quanto riguarda l'hotellerie, in più trentacinque anni di attività, l'Accor ha costruito un unico network di oltre 4.000 hotels ripartiti in 90 paesi. La specificità di questa catena alberghiera, come d'altronde di molte altre, è quella di offrire prodotti e marchi che garantiscono standard di qualità elevati ed omogenei. La camera di un albergo Novotel, ad esempio, è identica a Brescia come a Caserta, come lo è a Glasgow, a Lione o a Bangkok. Questa peculiarità porta ad un'elevata fidelizzazione del cliente, visto che questo, una volta arrivato alla destinazione desiderata, sa che scegliendo un Novotel potrà contare su un prodotto e un servizio ben definiti.

Gli alberghi Accor sono presenti nel mondo con ben dodici marchi che coprono tutti i tipi di offerta, sia quella d'affari sia quella di svago, con ogni tipologia di prezzo.

I principali marchi Accor operanti nel mondo sono:



Sofitel: *“Life is Magnifique”*. La categoria comprende hotel di 4 stelle (categoria *upper up-scale*), dislocati generalmente nei centri città o vicino agli aeroporti (172 strutture; 38.195 camere). Sofitel si posiziona nell'ambito dell'*hotellerie* di alta gamma: la catena si rivolge, infatti, con un servizio di ristorazione di altissima qualità, ad una clientela d'affari e turistica di lusso.



Pullman: *“Get closer”*. Un nuovo brand d'alto livello per il segmento del viaggiatore d'affari(11 strutture / 45 nel 2009; 15.600 camere).



Novotel: *“Designed for natural living”*. Sono 387 hotels dislocati in 63 paesi che combinano innovazione, efficienza e armonia. I Novotel sono ubicati fuori dai centri urbani, in prossimità di aeroporti, tangenziali e raccordi autostradali. Il *target* è l’uomo d’affari che desidera avere facilità d’accesso e comodità di spostamento .



Mercure: *“The hospitality know-how that makes every stay unique”*. Sono 756 hotels e 93.827 camere in 45 paesi. Ubicati al centro della città, sono alberghi tradizionali che servono il turismo di svago e quello congressuale. Fanno parte del network Mercure anche i *Dorint Resorts & Spa* (alberghi 4 e 5 stelle diffusi in Germania), gli *All season* australiani, i *Parthenon* in Brasile e gli *Orbis*, marchio diffuso in Polonia.



MGallery: molto simili a Mercure per tipologia di clientela servita, si caratterizzano per offrire un servizio di alta qualità posizionandosi tra le strutture upscale. Conta 8 strutture in Europa.



Suitehotel: tra gli ultimi nati del gruppo Accor, combina indipendenza e comfort per un nuovo modo di vedere l'hotel. Segmenti serviti sono sia il turismo business sia quello leisure. Conta attualmente 21 strutture in quattro differenti paesi.



Adagio hotels: conta 21 hotel in 4 differenti paesi; caratteristica è quella di strutturarsi in appartamenti con servizi alberghieri. Si tratta di apartament hotels upscale e midscale posizionati nelle maggiori capitali europee per soddisfare una clientela business o leisure orientata a lunghi soggiorni, (previsti 50 *aparthotel* entro il 2012).



All Seasons hotels: “All is all you need” conta 52 strutture in 6 differenti paesi. Si tratta di una catena di alberghi economici non standardizzati che ha iniziato ad espandersi principalmente con contratti di franchising. Sono situati principalmente nel centro delle città e sono indirizzati verso il turismo *leisure*.



Ibis: “Hotel the way you like them” Si tratta di hotel a 2 stelle che offrono uno standard economico, di facile accesso, presenti nel centro

città, in località turistiche o nelle prossimità degli aeroporti. Il marchio è noto per il buon rapporto *servizio-qualità-prezzo*, nonché per il lancio del “15-minute satisfaction contract”: l'albergo si impegna a risolvere in tale breve lasso di tempo ogni problema di cui è responsabile. Nata nel 1974, la catena Ibis, con 790 hotels (86.484 camere) nel mondo, è oggi la più diffusa catena di alberghi economici in Europa.



Etap: sono più di 378 alberghi che offrono il servizio di base a prezzi molto contenuti rientrando così nella categoria economy. Sono situati in Francia e in Europa.



Formule 1: sono hotel ad 1 stella (374 con un totale di 29.286 camere, dislocati in 14 paesi), destinati ad una clientela di passaggio e *leisure*, alla ricerca di prezzi bassi. Molto standardizzati nell'arredo e nello stile del servizio, consentono, oltre alle solite modalità di prenotazione e pagamento, anche l'acquisto del soggiorno, con carta di credito, attraverso apparecchiature automatiche: in tal modo l'accesso alla camera è possibile in ogni momento, anche fuori dall'orario d'apertura della reception.



Motel 6: sono 918 motel economici situati in 48 Stati degli Stati Uniti e il Canada. La catena offre ai suoi clienti molti servizi gratis:

chiamate telefoniche locali, TV via cavo, caffè gratis al mattino, camere non fumatori e diverse opportunità di divertimento per i bambini.

Il gruppo Accor offre anche altre quattro tipologie ricettive:



Thalassa. Centri per il benessere.



Atria. Il primo network di congressi e centri conferenze.



Studio 6. Sono 40 motel economici situati negli Stati Uniti e in Canada.



Fonte: Accor Annual Report, 2010

Accor è l'unico gruppo internazionale ad essere presente su tutti i segmenti di mercato dell'hotellerie, dall'alta gamma a quella economica.

Le cifre dei suoi indicatori sono impressionanti: oltre 4.000 hotel e 450.000 camere, un volume di attività di 6.341 milioni di euro solo per l'hotellerie, 302 per i casinò, 482 per i ristoranti, 267 per i servizi a bordo dei treni, 560 per altre attività, a questi vanno, poi, aggiunti 7.477 milioni di euro per gli altri servizi che danno un totale del gruppo pari a 20.775 milioni di euro.

Tra gli hotel nel 2001 c'è stato il boom di quelli economici che, rispetto al 2000, hanno aumentato il loro volume di attività dell'11,4%, facendo avere un incremento all'hotellerie in generale del 3%; tra gli altri servizi nel 2001 è aumentato il volume di attività solo per i casinò (ben 24 % in più rispetto al 2000) mentre sono diminuiti tutti gli altri.

Parlando, invece, di cifre d'affari consolidate del gruppo Accor, si nota facilmente come sia preponderante la prevalenza dell'hotellerie, 5.052 milioni di euro, rispetto ai servizi, 498 milioni di euro, ed alle altre attività, 1740 milioni di euro.

Analizzando la distribuzione geografica del volume d'affari, si nota che c'è una concentrazione, principalmente, in Europa e nell'America del Nord, con una maggiore dispersione negli altri continenti.

World Hotel di rete a 31/12/2009



4.5 Edenred

Edenred, questo è il nuovo nome della società Accor Services, leader mondiale nel mercato dei buoni servizio prepagati, che da giugno scorso è stata quotata presso la Nyse Euronext di Parigi, scindendosi ufficialmente dal ramo alberghiero del gruppo Accor il 29 giugno 2010 nell'ambito di un progetto di ridefinizione aziendale finalizzato a far sì in modo che la società avesse un progetto aziendale autonomo atto a creare nuove opportunità per accelerare la crescita.

La decisione del gruppo non fa che sottolineare la forza e la solidità del ramo dei servizi prepagati, all'interno del quale gode in particolare di ottima salute la *business unit* dedicata ai sistemi di *Rewards & Motivation*.

Nel nostro paese questa *business unit* è cresciuta a ritmo del 30 % all'anno negli ultimi cinque anni (nei primi sei mesi di quest'anno ha fatto registrare un +58%), raggiungendo un giro d'affari di 30 milioni di euro nel 2009. Un tasso di sviluppo che pone l'Italia sullo stesso livello della Francia e subito dopo il Brasile.

Il nuovo marchio Edenred, che è stato lanciato con un'imponente operazione in 40 paesi, è ricco di significati, anche simbolici. Eden incarna innanzitutto un'ambizione di crescita in quanto acronimo di *Entreprendre Differemment Ensemble*, progetto d'impresa avviato nel 2010, ma significa anche paradiso in otto lingue, ed è quindi un chiaro riferimento al benessere individuale e collettivo procurato dalle soluzioni Edenred.

Attualmente la Edenred opera in 40 diversi paesi, includendo cinque continenti, può vantare più di 13 milioni di persone che usufruiscono dei suoi servizi ed ha oltre 280,000 compagnie e pubbliche istituzioni come clienti.

Emblema di questa seconda attività è il *Ticket Restaurant*.

Esso è stato creato alla fine degli anni '60 per facilitare il pasto dei lavoratori dipendenti presso imprese non dotate di mensa, l'offerta del ticket si articola in tre diversi orientamenti miranti a:

- *facilitare la vita*, attraverso una linea di prodotti che soddisfa i bisogni primari dei dipendenti e permette all'impresa di assumere la propria responsabilità sociale. Questa gamma di prodotti raggruppa principalmente:
 1. la partecipazione alle spese di vita corrente, con buoni, carte ristorante e alimentazione (*Ticket Restaurant, Ticket Alimentação*) o l'assunzione delle spese di trasporto (*Ticket Transport*);
 2. la gestione delle spese per il personale dipendente, principalmente per la dotazione automobilistica (*Ticket Car*) e per la manutenzione delle uniformi da lavoro (*Clean Way*);
 3. il rispetto dei doveri sociali dei datori di lavoro in materia di igiene, sicurezza e di medicina del lavoro (*Eyecare Vouchers*);
 4. la gestione dei programmi sociali per la collettività (*Ticket Service, Service Card*).
- *Sviluppare il benessere*, con servizi che concilino la vita lavorativa e privata e favoriscano l'equilibrio personale e la produttività dei dipendenti, come:
 1. i servizi di aiuto alla famiglia: per la cura dei bambini e degli anziani a carico (*Childcare Voucher, Worklife Benefits*);
 2. i servizi "vita pratica", per semplificare il quotidiano dei dipendenti: servizi di stiratura, aiuto a domicilio, pratiche amministrative, informazioni giuridiche (*Bien-Etre à la Carte, Ticket Emploi Domicile*);
 3. assistenza alla persona, basata sul concetto anglosassone dell'EAP (*Employee Assistance Program*), per dare consigli e assistenza psicologica ai dipendenti (*EAR, Davidson TraHaire*).
- *Migliorare le prestazioni*, con un'offerta di servizi destinati a dinamizzare l'impresa con la motivazione e la fidelizzazione dei

suoi collaboratori, delle sue reti di distribuzione e dei suoi clienti, il tutto attraverso:

1. il marketing relazionale con la creazione e la gestione di programmi di fidelizzazione (carta fedeltà con microchip e magnetica), di assegnazione di premi (assegni e cataloghi di regali) e organizzazione di eventi (*Accentiv'*, *Supreme Award*, *Compliments*);
2. il risparmio dei dipendenti, che consente alle piccole e medie imprese di far partecipare i propri dipendenti ad un sistema di risparmio salariale (*Tesours*);
3. la formazione continua con la consulenza, l'acquisto e la gestione di pacchetti di formazione (*Foragora*).

Il principio di funzionamento di questi titoli per servizi è il seguente: le imprese o le collettività clienti acquistano i titoli emessi da Edenred per un importo pari al valore facciale aumentato di una commissione di servizio. In seguito, esse li distribuiscono agli aventi diritto (dipendenti per esempio) chiedendo spesso un contributo.

Nella maggior parte dei paesi, questo vantaggio sociale beneficia di un'agevolazione fiscale che rende il ticket ancora più attraente sia per l'imprenditore sia per il beneficiario. L'utilizzatore spende i suoi titoli nelle reti convenzionate (per esempio ristoranti), che in seguito chiedono ad Edenred il pagamento dell'importo per il valore nominale al netto di una commissione di rimborso.

Dal momento in cui Edenred riceve l'importo del valore dei titoli venduti e quello in cui deve rimborsare i portatori, i fondi sono impegnati sviluppando così degli utili finanziari che affluiscono, al pari delle commissioni, nel volume d'affari di questa attività.

I Titoli per Servizi hanno un'utilità economica e sociale che può essere convenientemente estesa sia nei paesi sviluppati sia in quelli in via di sviluppo.

Dal 1995, la vecchia Accor Services è impegnata in un processo di “migrazione” tecnologica, il titolo per servizi cartaceo tende ad essere sostituito dalla carta magnetica e con microprocessore per ragioni operative di semplicità, di sicurezza e di economia.

In definitiva, quindi, Edenred ha creato delle soluzioni ai problemi della vita quotidiana offrendo servizi in diversi settori che si possono raggruppare in cinque categorie:

- *Titoli alimentari.* Attivi in 30 paesi. Sono dei titoli usati principalmente dai lavoratori o dalle loro famiglie nella ristorazione e nel campo alimentare in genere. Sono presenti sul mercato con questi marchi: *Ticket Restaurant* e *Ticket Alimentação*.
- *Servizi di assistenza alle persone.* Operano in 14 paesi. Sono servizi rivolti a migliorare la vita dei lavoratori, fornendo assistenza a tutta la famiglia. Presenti sul mercato con: *Childcare Voucher*, *Eyescare Vouchers*, *Ticket Emploi Domicili*, *Ear*.
- *Gestione delle spese per il lavoro.* Attiva in 13 paesi. Diretta a facilitare le attività giornaliere connesse al lavoro come le spese per gli spostamenti. Presenti sul mercato con *Clean Way*, *Ticket Car*.
- *Servizi alla collettività.* Attivi in 6 paesi. Sono servizi di cui si usufruisce giornalmente come, ad esempio, il trasporto. Presenti sul mercato con *Ticket Service*.
- *Motivazioni ed eventi.* Operano in 16 paesi. Riguardano lo stimolo, gli incentivi e le ricompense per i lavoratori. Sul mercato con *Incentive House*, *Market Place*, *Supreme Award*, *Top Premium*.

Negli ultimi anni, il numero di utenti Edenred, composto da tutti quelli che beneficiano delle diverse soluzioni del gruppo, che, come detto, attualmente si aggira intorno ai tredici milioni, ha avuto una crescita esponenziale.

Parlando, invece, di volume delle vendite, inteso come ricavato dalla cessione di carte e ticket, si nota che la crescita negli ultimi dieci anni è stata maggiore, anche se si è registrata una leggera flessione tra il 2000 e il 2002.

L'indicatore che comunque fa meglio render conto di quanto sia cresciuta la ex Accor Services è il movimento di affari, generato dall'entrata di denaro derivante dai contratti stipulati con clienti e partner, che dal 1996 è quasi raddoppiato.

Secondo il direttore risorse umane di Edenred Italia il merito di questi risultati è dell'offerta che propone e di una rete di vendita focalizzata, in grado di offrire grande competenza e capacità di consulenza. Oggi Edenred rappresenta il maggior player nel nostro paese nel settore dei buoni servizio e delle carte prepagate, come testimoniano anche le cifre della divisione dedicata ai servizi promozionali e incentive: oltre 1.250.000 voucher emessi all'anno, un network di 8.000 punti affiliati e 4.500 aziende clienti, tra cui nomi come Fiat, Bridgestone, Nestlè, Purina, Henkel, Danone, Aia, PricewaterhouseCoopers. La *business unit* ha avuto negli ultimi anni un'evoluzione significativa in termini sia di target, sia di offerta. Negli ultimi tre anni, in particolare, Edenred ha cercato di diversificare l'offerta focalizzandosi su nuovi servizi sempre più completi e flessibili, soprattutto per quanto riguarda incentivazione e fidelizzazione. Le aziende sono sempre più consapevoli che solo una politica di remunerazione e gratificazione efficace può aiutare ad attrarre e trattenere i migliori talenti presenti sul mercato e raggiungere gli obiettivi di performance.

In particolare, ci sono significative novità per quanto riguarda la famiglia dei *Ticket Compliments*. Al classico buono regalo, che è utilizzabile in oltre 8.000 negozi in tutta Italia e costituisce un valido e versatile strumento per gratificare le risorse umane, ma anche incentivare il trade, le reti di vendita e tutti gli interlocutori aziendali, lo scorso anno si è aggiunto *Ticket Universel*, un innovativo voucher spendibile in tutti i distributori di carburante Total oltre che in circa 3.000 negozi convenzionati.

Altra novità del 2010 è la piattaforma www.complimentstore.it, un vero e proprio portale dove i destinatari delle attività possono scegliere la soluzione più adatta ai loro gusti e alle loro esigenze. Un negozio virtuale che si aggiunge agli 8.000 punti di vendita convenzionati dove spendere i

buoni Compliments. La piattaforma è personalizzabile anche secondo le richieste del cliente, che può così offrire ai destinatari del regalo la sensazione di navigare sul sito dell'azienda e utilizzare un proprio call center, oltre che usufruire di una serie di funzionalità quali inviare messaggi personalizzati ai cluster, disporre di reportistica, fare autonomamente delle analisi sul raggiungimento dei traguardi di vendita per le attività d'incentivazione.

4.6 Strategie e prospettive del gruppo in un contesto globale ed ipercompetitivo

Accor è un classico player internazionale nel settore della recettività *che ha nella crescita una sua vocazione intrinseca*. Per Accor la strategia d'ingresso in un Paese ha come obiettivo principale quello di diventare un *leader* in un segmento di mercato o nel mercato complessivo.

Questo è avvenuto in quasi tutte le storie di successo del gruppo nei vari paesi europei e mondiali: i tre obiettivi alla base del percorso di sviluppo strategico del gruppo sono²:

- a) comprendere e adeguarsi al mercato;
- b) scegliere il posizionamento;
- c) riuscire a sviluppare una rete sufficientemente ampia.

Il gruppo è presente sul mercato, come anticipato, con una serie di **12 marchi differenziati**. Rispetto ad altre catene che utilizzano un solo marchio con un'offerta standardizzata, ogni *brand* del gruppo Accor si rivolge ad un diverso segmento di domanda, con alberghi che presentano caratteristiche omogenee.

² Tratto da "Hotellerie: strategie a confronto", in *La rivista del turismo*, a cura del Centro Studi TCI (Touring Club Italiano), anno 2007.

Accor intende riposizionare di fatto i suoi marchi con una chiara concentrazione sui suoi clienti.

Intende, infatti, speculare sui suoi marchi potenti e sui suoi prodotti innovativi, competitivamente differenziati, per attivare le leve di leadership.

Queste leve sono come segue:

- leve di gestione, come operazioni di management, acquisto, sistemi di informazione, vendite e marketing, risorse umane e comunicazione;
- leve di gestione delle attività, dove si vogliono approfondire le collaborazioni con aziende proprietarie leader;
- leve di sviluppo, per velocizzare la crescita attraverso le proprietà, i management contract o i franchising;

In termini di marketing, Accor intende capitalizzare sull'attrattività dei suoi marchi, per acquisire il loro pieno valore.

Con Sofitel, si andrà a creare una rete più consistente, presente nelle città e nelle località più importanti su 5 continenti differenziando ancor più il marchio al suo interno con So By Sofitel e Sofitel Legend.

Novotel, che è presente in 56 paesi, dovrebbe offrire contemporaneamente alberghi ad alta tecnologia. Anche qui, si dovrà rendere più consistente la catena, consolidando le operazioni globali e rinnovando la concentrazione sull'innovazione.

I Mercure, alberghi tradizionali, non standardizzati, ognuno con la sua personalità, saranno posizionati sia per il segmento medio che per quello alto. L'intenzione è, infatti, quella di sviluppare 2 categorie: quella esclusiva con i Grand Mercure e quella media con il marchio Mercure.

Ibis dovrebbe offrire alloggio a basso costo, moderno e accogliente. Le stanze sono altamente standardizzate e questo rappresenta la vera forza. Gli hotels offrono ristoranti a tema, che riflettono le tradizioni di ogni paese.

La clientela è soprattutto regionale, naturalmente, ma l'obiettivo è quello di rivolgersi anche ad una clientela multicontinentale, in quanto gli Ibis sono sui 5 continenti.

La catena Ibis dovrà diventare leader del mondo nel suo segmento, posizionando il suo marchio come il prodotto giusto per il dislocamento su 5 continenti, specie nei mercati emergenti.

Motel 6, presente negli USA e in Canada, con budget che offrono il miglior prezzo di qualsiasi catena nazionale, avrà come obiettivo quello di mantenere la consapevolezza della leadership del suo marchio.

Etap Hotel e Formule 1, che anche offrono alloggio da budget, rappresentano i prodotti di ingresso.

Accor dovrà chiarire l'uso di questi marchi e mantenerne la leadership sul mercato globale.

Tutti questi nuovi obiettivi hanno implicato la creazione di un reparto di marketing altamente strutturato e strategico, che si concentrerà sulla conoscenza del cliente, la creazione di prodotti innovativi, posizionamento e pubblicità del marchio, sistemi di distribuzione e, infine, programmi di fedeltà.

In base a quest'ultimo aspetto c'è da dire che dal settembre 2008 Accor ha lanciato a livello mondiale un nuovo programma fedeltà valido in 2.000 hotel di 8 catene. Dunque un prodotto multi marchio, gratuito e 100% on line. Il nuovo programma fedeltà si chiama "A/Club" e offre ai clienti la possibilità di accumulare punti negli alberghi Sofite, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis e All Seasons. I punti raccolti saranno convertibili in buoni omaggio usufruibili tutto l'anno negli hotel del gruppo e potranno inoltre essere utilizzati per servizi e prestazioni in aziende partner quali Club Méditerranée e Europcar o, ancora, essere convertiti in miglia aeree delle principali compagnie. Il programma A/Club fa leva sulla forza del portafoglio dei marchi Accor (che copre ogni segmento dall'economy al luxury) per rispondere alle crescenti esigenze di una clientela sempre più segmentata, che desidera essere riconosciuta e avere a disposizione soluzioni personalizzate quando viaggia. Il programma sviluppato totalmente su piattaforma online, offre agli iscritti la possibilità

di accedere in ogni momento al proprio profilo, ai vantaggi e alle informazioni a loro riservate.

Il nuovo programma si ispira alle tecniche di fidelizzazione più evolute e attuate in vari settori, non solo del turismo. Vale a dire piani fedeltà che accreditano punti in base agli euro di spesa; in questo modo non si creano barriere e il cliente può acquistare ciò che vuole. Gli strumenti messi in campo si basano su un vasto portafoglio di offerte su cui accumulare i punti e su un'ampia libertà di utilizzo dei buoni premio (altrettanti hotel nel mondo).

Inoltre un plus del nuovo programma fedeltà A/Club è la validità: i punti accumulati non scadono mai se si effettua almeno un pernottamento l'anno e i buoni omaggio non hanno blackout dates, possono perciò essere utilizzati in qualunque momento.

È importante la strategia dei programmi di fidelizzazione come pure il ruolo di internet; per quanto riguarda A/Club, in qualunque momento e in qualsiasi luogo, il possessore della carta può, anche in viaggio, visualizzare sul sito dedicato il suo conto, visionare le promozioni speciali (es. raddoppio punti) e richiedere i buoni omaggio (il programma è online anche sui buoni). Per quanto concerne la segmentazione dei marchi, Accor classifica le sue attività in due categorie:

- *HOTEL STRATEGICI*

Nel segmento alto, occorre ottimizzare le strutture operative, attraverso la stipulazione graduale di contratti di management, concentrandosi su partnership con aziende di grandi proprietà.

Di recente si è svolto questo tipo di vendita e transazioni di management back negli USA, che frutterà 200 milioni di dollari in contanti.

È già cominciato un programma di conversione di 14 Sofitel in management contract, nel periodo dal 2006 al 2008.

Nel segmento medio, ci si sposterà su un sistema di leasing con tasso variabile, in base all'entrata di ogni unità. Questo sistema trasformerà i costi di proprietà (costi fissi) in costi variabili, riducendo così l'instabilità dei guadagni.

I leasing saranno a lungo termine, ma flessibili. Nel giugno 2006 Accor ha annunciato una vendita iniziale e una transazione variabile di leaseback relativa a 128 hotels.

Ha anche firmato, di recente, un memorandum di cooperazione, di nuovo con Fonciere de Murs, che copre più di 70 hotels.

Questa seconda transazione genererà una plusvalenza di €150 milioni, più un'entrata di cassa di €400 milioni.

Si sta estendendo questa strategia di leasing variabile a diversi paesi europei. Accor prevede di applicarlo a 130 hotels in Europa, che consentiranno di generare una plusvalenza di €1,3 miliardi.

- HOTEL NON STRATEGICI

Gli alberghi non strategici saranno venduti o venduti e presi in franchising. Si prevede di liquidare 200 hotels; 50 sono stati già venduti.

In tutto, queste transazioni ridurranno significativamente la proprietà Accor e gli impegni di leasing, specialmente nel segmento alto. Tra il 2005 e il 2008, hanno fruttato €1,5 miliardi in contanti.

Questa nuova strategia di management genererà maggiori influssi di cassa. L'obiettivo è di creare più di 200.000 nuove camere entro il 2015.

Questa espansione risponderà al cambiamento della domanda su 5 continenti. Si implementeranno diversi modelli di sviluppo allineati con il potenziale di crescita di ogni mercato. Questa espansione risponde ai cambiamenti della domanda globale.

Da ora fino al 2015, il 50% del GDP (Gross Domestic Product) mondiale provverrà dalle economie emergenti, sulle quali Accor intende concentrarsi.

Ecco perché il Gruppo francese sta principalmente mirando alla Cina, Brasile, India e Russia (la cosiddetta area BRIC). Questo significa che non saranno più scartate ipotesi di joint ventures nei segmenti alti ed in quelli economici o di joint ventures o proprietà nel segmento medio.

In Europa, la crescita sarà perseguita senza vincolare troppo capitale.

Negli Stati Uniti, Motel 6 è un marchio molto ben conosciuto. Ha il più alto tasso di occupazione di qualunque catena americana, con 10 punti al di sopra rispetto alla concorrenza.

Su questo vantaggio si andrà a speculare per espandere la catena mediante il franchising, grazie a reti più allineate.

Per quanto riguarda Edenred, il gruppo gode di 3 fattori di crescita.

Il primo, situazioni macroeconomiche e sociologiche variano da un paese ad un altro. Nei mercati maturi, ci sono più donne a lavoro, più stress e una domanda maggiore di un migliore equilibrio tra vita e lavoro. Questo vuol dire bisogna offrire prodotti differenziati e più sofisticati.

Nei mercati emergenti, ci sono altre aspettative e le opportunità di crescita di Edenred sono basate su prodotti semplici e affidabili.

Un altro fattore è la convergenza di interessi tra tutte le parti (autorità locali, aziende, utenti e affiliati).

Il terzo fattore di crescita è la tecnologia, che offre un accesso al cliente ad un costo più efficiente e dà la possibilità di sviluppare una competenza mirata sia per gli affiliati che per gli utenti.

Il modello di business è costruito intorno alla capacità Edenred di convogliare tutte le parti coinvolte.

Le transazioni avvengono tra clienti, 340.000 aziende e istituzioni del mondo, 21 milioni di utenti e un milioni di fornitori di servizi affiliati.

Ci sono 3 tipi di utenti: utenti, nella loro vita lavorativa; utenti, nella loro vita personale; gruppi di utenti, nella loro vita lavorativa.

Le soluzioni di Edenred sono spiegate su quattro linee di servizio: 3 per le aziende e 1 per le istituzioni.

Tra i servizi corporate, il conto indennità dipendenti per il 78% delle entrate.

Questo include i buoni pasto Ticket Restaurant nei mercati maturi ed i Ticket Alimentação nei mercati emergenti.

In aggiunta, ci sono una serie di nuove soluzioni, come i buoni pensione, buoni trasporto, buoni per la cura dei bambini e buoni per servizi umani.

I programmi incentive e fedeltà rappresentano il 12% delle entrate. In questo segmento, la crescita viene guidata da 2 marchi, *Accentiv*’ specialmente è un marchio di consulenza per ideare programmi di incentivi e fedeltà.

La spesa per la linea di management è specificamente concepita per aziende medio-piccole.

Il mercato in America Latina è già rigidamente controllato.

La quarta linea si rivolge alle istituzioni pubbliche. Contribuendo col 5% alle entrate, essa comprende soluzioni che danno la possibilità alle autorità locali e alle istituzioni di assicurare il giusto uso e la rintracciabilità dei fondi pubblici destinati a specifici gruppi.

La strategia di crescita si concentrerà sia su uno sviluppo organico sia sulle acquisizioni.

Per condurre una crescita organica, si intendono sviluppare nuovi prodotti e penetrare in nuovi mercati.

Nei nuovi mercati entranti, c’è naturalmente bisogno di un ambiente legale favorevole e regolamentare.

Ecco perché occorre costituire legami molto stretti con paesi, come l’Ucraina, in cui Edenred vuole espandersi.

Gli strumenti saranno: acquisizioni e partnership, per acquisire nuove competenze, ecco perché è stato recentemente acquistato *Delicated* in Finlandia, poi per acquisire quote di mercato, per esempio acquistando *Commuter Check*, il leader negli USA nei buoni trasporto.

E infine, le partnership. Come quella con la *Caisse d’Epargne*, che ha reso Edenred leader nell’emissione in Francia di nuovi buoni per servizi umani, mentre l’alleanza con la Europe Assistance ha rinforzato la sua posizione nel segmento dell’assistenza personale.

Questo piano di sviluppo è e sarà supportato da 500 milioni di euro di investimenti per i prossimi 5 anni. Il ROI dovrebbe raggiungere il 20%. In sintesi l'obiettivo è quello di essere leader in tutti i mercati e nell'innovazione, conseguendo una crescita a 2 cifre.

Da quanto sinora detto, si evince anche che, uno dei punti di forza di questo gruppo è proprio il marchio, che garantisce lo stesso servizio in ogni parte del mondo dove, oltretutto, Accor ha raggiunto una notorietà smisurata, sulla quale ha investito non poco e che spinge la clientela a fidarsi sempre di più di queste catene.

I marchi di Accor traggono forza da una strategia di marketing realizzata recentemente. Per quanto riguarda l'hotellerie, esiste un sistema di prenotazione centrale di Accor. Questo sistema, che collega tutti gli alberghi, consente di condividere un inventario aggiornato accedendo in tempo reale all'insieme delle disponibilità.

A ciò si aggiungono il programma di fedeltà multimarchio "*Compliments from Accor Hotels*" e le partnership strette con gruppi prestigiosi (Air France, Delta Airlines, SNCF, Europcar) che sono strumenti necessari predisposti da Accor per dinamizzare le vendite e acquisire nuove quote di mercato.

La ricerca della continua espansione, naturalmente, non è fatta con la fretta di chi deve affermarsi e far conoscere il proprio nome ma con l'equilibrio di chi è conscio della propria posizione privilegiata nel mercato.

Per capire meglio cosa si intende per equilibrio basta vedere con che modalità vengono amministrati gli hotels del gruppo Accor.

In ogni determinata situazione, infatti, vengono fatte diverse valutazioni che portano a decidere se è il caso di acquistare la struttura dove far sorgere l'albergo oppure prenderla in affitto o in franchising.

Il Gruppo, in pratica, cerca di conciliare la crescita del suo reticolato di alberghi con le sue risorse finanziarie.

Il gruppo, quindi, per investire segue dei principi base che possono essere racchiusi in tre regole fondamentali:

- accrescere il capitale impiegato e creare valore;
- mantenere una percentuale d'indebitamento del fondo proprio massimo del 75%;
- condurre una politica d'investimento e di alleanze adatta ad ogni diversa zona ed a ogni diversa marca.

Gli anni 1997-2002 hanno visto il successo del programma “*Accor 2000*”. Accor beneficia oggi di un reale vantaggio competitivo in termini di marketing e di tecnologia, grazie a questo programma e a strumenti già citati come il sistema di prenotazione centrale, i siti Internet e Intranet, una forza di vendita multimarchio internazionale e una piattaforma di acquisti centralizzati.

Attualmente, il Gruppo intende dedicarsi alla semplificazione della sua organizzazione operativa dal punto di vista geografico e del multimarchio. Questa operazione permetterà di sviluppare delle sinergie supplementari riducendo di molto le procedure decisionali e quindi i costi.

Accor, al fine di gestire i rischi paesi/prodotti massimizzando la redditività, ha un approccio selettivo degli investimenti, effettuato per zona geografica e segmento di mercato.

Accor ha scelto di investire direttamente (proprietà e locazione) in regioni come l'Europa e l'America del Nord, per motivi di elevata stabilità economica, mentre nei paesi emergenti privilegia formule di investimento che comportano un utilizzo minimo dei capitali (contratti di management, joint venture).

Inoltre, Accor, nei segmenti di mercato a elevato ritorno del capitale investito come l'hotellerie di livello medio ed economico, ha adottato una strategia di investimento diretto. Al contrario, nell'hotellerie di alto livello, Accor privilegia investimenti a bassa densità di capitale (più della metà delle camere dei Sofitel è gestita mediante contratto di management o franchising).

Nel 2010 Accor ha aperto un nuovo capitolo della sua storia diventando *pure-player* nel settore alberghiero. Dopo aver dismesso dal suo *core-business* l'attività di servizi, in seguito all'assemblea generale del 29 giugno 2010, il Gruppo intende capitalizzare il successo realizzato nel corso degli anni per superare la crisi economica. Come leader nel settore alberghiero di tutto il mondo, Accor sta sostenendo il suo processo d'espansione, attraverso l'aumento del numero delle camere d'albergo; il suo obiettivo è quello di aggiungere tra 35.000 e 40.000 camere in media all'anno. Si mira, quindi, a realizzare entro il 2015 due ambizioni: diventare il franchising leader in Europa ed essere sul podio come una delle tre società alberghiere leader al mondo.

Con il suo ampio portafoglio di marchi complementari e accattivanti, i suoi 4.100 alberghi e 145.000 dipendenti in 90 paesi, Accor, che sta progressivamente riducendo le sue proprietà di edifici alberghieri, utilizza il suo marchio come provider di servizi, estendendo un elevato valore aggiunto ai propri partner.

Al fine di conseguire gli ambiziosi obiettivi prefissati dal Gruppo societario, come già anticipato precedentemente, sono state definite cinque principali aree strategiche:

- **Un portafoglio di marchi forti**, adattati ad una domanda sempre più segmentata, che copre tutte le categorie di clienti, offrendo sia prodotti standardizzati che prodotti non standardizzati.
- **L'eccellenza operativa**, frutto di sinergia tra i diversi operatori della filiera turistica, riconosciuti per il loro know-how nel settore alberghiero, su una innovativa gamma di servizi offerti e su una politica di vendita al dettaglio dinamica e sostenuta da un sistema di prenotazione unico "*TARSI*" che genera una parte sostanziale e crescente del suo fatturato alberghiero (42% nel 2009 rispetto al 34% nel 2008 e meno del 10% nel 2000).
- **Un modello di business unico, basato su accelerare l'attuazione della "*Asset Right*" strategia iniziata nel 2005.** Questa strategia si

sostanza in un adattamento, in base al segmento di mercato e dei paesi serviti, della proprietà alberghiera.

- **Un piano di sviluppo sostenibile**, l'obiettivo è quello di aggiungere una media annua di 35.000 e 40.000 stanze e al tempo stesso contenere l'investimento annuale di bilancio per 200 milioni di euro.

Con oltre 145.00 dipendenti, Accor è un gruppo che mette gli uomini e le donne al centro delle sue strategie, la stragrande maggioranza dei quali hanno un contatto diretto con i clienti. Nel corso del tempo, il Gruppo ha sviluppato un innegabile *know-how* nella gestione delle risorse umane, e lo ha fatto mediante l'applicazione dei suoi valori, ma al contempo promuovendo lo scambio di idee, la scoperta di altre imprese, la mobilità internazionale e il dialogo sociale.

In futuro l'azienda intende rafforzare ulteriormente la sua attrattività come principale datore di lavoro in campo alberghiero nel mondo e di farsi promotore nella formazione professionale e nella promozione sociale.

Utilizzando questa strategia, Accor accelererà la trasformazione del suo modello di business, basato su una struttura più flessibile e dinamica in grado di generare maggiori flussi di cassa, consentendole così di crescere e di consolidare la sua posizione di leader mondiale nel settore alberghiero con più di 700.000 camere entro il 2015.

4.7 Accor in Italia

Accor hotels ha avuto il suo sviluppo in Italia a partire dal 1989, anno in cui è nata la Sifalberghi. In quasi quindici anni, Accor ha aperto nel nostro paese ben 44 hotels 20 diventando la terza compagnia nazionale per dimensione.

Sul territorio italiano sono presenti i seguenti *brand*:

- *Sofitel*: è un quattro stelle di alta gamma definito “la migliore alternativa al cinque stelle”. In Italia ce ne sono 3.
- *Pullman*: anche qui si tratta di un quattro stelle di alta gamma; unica struttura, presente in Sardegna è un ex Sofitel.
- *Novotel*: quattro stelle tradizionale. In Italia ce ne sono 12.
- *Mercure*: un altro quattro stelle anche se la sua struttura è meno rigida di quella dei Novotel. In Italia ce ne sono 18.
- *Ibis*: offerta più economica che risponde alla classificazione di un tre stelle. In Italia ce ne sono 10.
- *Adagio*: si tratta di due apartment hotels situati a Roma.

In Italia il gruppo Accor, mediante il gruppo *Gemeaz Cusin*, opera in diversi settori (Benevolo, Grasso, 2007):

- *la ristrutturazione collettiva*;
- *il catering aereo e navale*. Il gruppo opera attraverso *Eurocatering*, con sede Napoli, ed *Eurocatering Mare*. Quest’ultima impresa ha costituito nel 2001, in *joint-venture* con la compagnia *Tirrenia Navigazione*, la società *Tirrenia Eurocatering* per la gestione della ristorazione su tutte le navi della compagnia marittima;
- *la realizzazione di asili nido aziendali (Società Pulcini & Co.)*;
- *i tickets service*;
- *la fornitura di prodotti alimentari*. *Scapa Italia* offre servizi di approvvigionamento alimentare per ogni tipo di ristorazione, sia alle imprese del gruppo Gemeaz Cusin, sia ai clienti esterni;
- *I servizi alberghieri*.

Per quel che riguarda l'attività alberghiera, il gruppo ha realizzato una significativa crescita anche in Italia, sia attraverso *acquisizioni* che attraverso *investimenti diretti*.

L'approccio di Accor, pertanto, essendo la sua missione introdurre in Italia un concetto di prodotto già sviluppato a livello mondiale, non ha previsto tutto il lavoro di concezione di un marchio e di comunicazione al cliente di un prodotto coerente.

Secondo il presidente Renzo Iorio, attualmente Direttore generale di *Accor Hospitality* Italia, quello italiano è un mercato estremamente parcellizzato, in cui realizzare alberghi non è facile per due motivi:

- ***Eccesso di offerta:*** considerevole presenza di alberghi, anche se si tratta di un'offerta inadeguata sia dal punto di vista industriale sia di qualità rispetto ai bisogni di un pubblico internazionale;
- ***Barriere normative:*** che rendono estremamente complicato operare, e ciò rappresenta un fattore estremamente negativo considerando che la crescita di un business è una questione di sinergie, soprattutto se si tratta del settore turistico.

L'aspetto fondamentale, anche in base all'esperienza di sviluppo del gruppo Accor in Italia, resta che il Paese è, rispetto al contesto internazionale ed europeo, oggettivamente e sostanzialmente arretrato in termini di qualità del servizio, di rapporto qualità/prezzo, di penetrazione del marchio, sia che si tratti di singole aziende sia di consorzi.

Il problema sostanziale è stato quello di attribuire il potere esecutivo alle Regioni e non allo Stato: l'eccessiva frammentazione delle politiche pubbliche sul territorio riduce l'efficienza del sistema.

Il punto fondamentale è la *rapidità*. In un mercato che sicuramente è deficitario rispetto a un contesto europeo, dove c'è un eccesso di offerta mal posizionata e un rapporto qualità/prezzo spesso sfasato, il tempo in cui si realizza uno sviluppo coerente è fondamentale. Chi riuscirà ad avere dei prodotti coerenti, che possano portare le buone strutture presenti sul

territorio ad aggregarsi per valorizzare le loro capacità imprenditoriali, condividendo i costi di distribuzione, commercializzazione e formazione che oggi il mercato richiede, sarà il soggetto vincente dei prossimi dieci anni.

4.8 Lo sviluppo del gruppo Accor in Italia

In Italia, come precedentemente anticipato, Accor ha iniziato a svilupparsi dal 1989, anno in cui è avvenuta la joint venture tra Accor e Ifil, la finanziaria della famiglia Agnelli, che ha dato vita alla *Sifalberghi S.r.l.* (acronimo di Società Italo Francese Alberghi).

Sul mercato italiano, però, il punto di partenza è stato il Gruppo Gemeaz Cusin, presente da cinquanta anni nel settore della ristorazione collettiva e in quello delle forniture dei prodotti alimentari e dei buoni pasto Ticket Restaurant dal 1975, Gemeaz è stata la prima azienda in Italia a credere nella ristorazione collettiva organizzata e detiene tuttora un ruolo di leadership nel settore. Essa opera in tutta Italia in tutte le aree della ristorazione; nel 2006 ha erogato 49.000.000 di pasti in 950 ristoranti di collettività. Gemeaz è anche partner di Tirrenia, per la gestione della ristorazione su tutta la flotta e di Api, per lo sviluppo dei servizi non-oil del gruppo petrolifero.

Con l'ingresso del gruppo Jacques Borel nel 1973 e la successiva entrata nell'orbita Accor (1982), nasce l'interesse per l'hotellerie core business di quest'ultimo.

Negli anni ottanta vengono così sviluppati i due primi alberghi, uno a Bologna e uno a Milano, ma l'obiettivo era molto più ambizioso: diventare in tempi brevi uno dei primi operatori nel mercato italiano. Due le principali difficoltà incontrate all'inizio: trovare le opportunità immobiliari più interessanti e reperire le risorse finanziarie adeguate. Il partner è stato,

quindi, trovato in Ifil, che proprio allora cercava una diversificazione nelle attività del turismo. Così è nata Sifalberghi.

Accor ha apportato il know how nell'alberghiero, il marketing operativo, i marchi, l'orizzonte internazionale. Ifil ha apportato la conoscenza del mercato immobiliare e del mercato finanziario.

Pochi mesi dopo la sua costituzione, Sifalberghi ha aperto il primo albergo, nel giugno del 1990.

In questi anni, la società è diventata la terza compagnia alberghiera italiana, per dimensione e, di fatto, è l'unica che, in tempi così brevi, abbia ottenuto un simile risultato nel non facile mercato alberghiero italiano.

Dal settembre 2008 Sifalberghi srl ha cambiato ragione sociale tramutandosi in Accor Hospitality Italia srl.

4.8.1 Strategie in Italia: criteri di localizzazione

A poco più di dieci anni dall'apertura del primo albergo, l'Accor, come detto in precedenza, è diventata la terza compagnia italiana per dimensione nel mercato alberghiero.

Accor Hospitality Italia è oggi presente nel nostro paese con 52 hotel per un totale di oltre 7.128 camere in 26 destinazioni. Come già detto precedentemente, la società è nata nel 1989 come Sifalberghi (Società Italo Francese Alberghi) per sviluppare in Italia una rete alberghiere integrata a livello mondiale per utilizzare i marchi e l'esperienza internazionale del gruppo Accor. Dal 2008 la ragione sociale è *Accor Hospitality Italia S.r.l.*

52 hotel – oltre 7.128 camere – 26 destinazioni



Accor Hospitality Italia si propone di diventare il punto di riferimento nel panorama alberghiero italiano, grazie ad un portafoglio di *brand* posizionati nei diversi segmenti di mercato, su diversi livelli di servizio e *target*, perfetti

per rispondere alle esigenze degli albergatori italiani, degli investitori e , ovviamente, del consumatore finale.

In Italia Accor, oltre al *franchising*, utilizza *contratti di management*, di *localizzazione a lungo termine* e *contratti d'affitto d'azienda*.

L'indicatore che meglio fa capire l'affermazione dell'Accor in Italia è il TOC, acronimo di tasso di occupazione camere, ossia il rapporto percentuale tra il numero di camere occupate e il numero di camere disponibili di un albergo. In un mercato nazionale, infatti, dove quest'indicatore si attesta su percentuali che variano dal 30 al 50%, l'Accor ha un range che va dal 60 al 70%, con le punte massime che, naturalmente, si verificano nelle città dove il Gruppo è maggiormente presente, vedi Roma e Milano⁽³⁾.

³ Al 2007 l'offerta italiana alberghiera presenta queste dimensioni: gli alberghi italiani sono 33.768 ed hanno una capacità ricettiva di 2 milioni e 87 mila letti, 1 milione e 35 mila camere e 1 milione e 24 mila bagni. I 33,8 mila alberghi si distribuiscono in 4.371 su 8.101 Comuni italiani; dei 4,4 mila Comuni, ben 1.669 hanno un solo albergo.

Il Comune con il maggior numero di alberghi è Rimini (1.195) seguito da Roma (932).

L'offerta di quest'anno è aumentata, rispetto a quella del 2006, di 241 alberghi, 59 mila letti, 14 mila camere e 20 mila bagni. Nel particolare risultano, tuttavia, diminuiti gli alberghi a 2 stelle (- 200 unità con 8,3 mila letti, 5,3 mila camere e 4,5 mila bagni) e quelli ad una stella (- 234 unità con 5,2 mila letti, 3,3 mila camere e mille e 400 bagni) o per cessata attività, o per passaggio ad una diversa categoria, o per abbandono del comparto alberghiero.

Il Trentino-Alto Adige è la regione con il maggior numero d'alberghi (5,9 mila) ma di piccole dimensioni medie (41 letti, 20 camere e 98 bagni ogni 100 camere).

Sono sempre gli alberghi della Calabria e della Sardegna ad avere le più grandi dimensioni medie: 113 letti e 53 camere, ma con solo 86 bagni ogni 100 camere (il più basso d'Italia) la prima e 115 letti, 48 camere la seconda. Il Molise offre sempre la quota più bassa dell'offerta alberghiera italiana ossia lo 0,3% in termini d'alberghi, di letti, di camere e di bagni.

Nelle località marine e montane si concentra quasi il 50% della capacità ricettiva alberghiera italiana. Nelle località marine si trovano 9.383 alberghi (pari al 27,8% del totale), con 661.186 letti (31,7% del totale), 327.345 camere (31,6%) e 326.569 bagni (31,9%), mentre in quelle montane si trovano 7.335 alberghi (21,7% del totale), con 311.960 letti (14,9%), 153.307 camere (14,8%) e 149.866 bagni (14,6%).

I parametri qualitativi degli alberghi delle località marine corrispondono a 70 letti, 35 camere per albergo e 100 bagni ogni 100 camere, mentre quelli degli alberghi delle località montane sono inferiori ai primi con 43 letti e 21 camere per albergo e 98 bagni ogni 100 camere. Dati Confturismo.

A fronte di questa offerta c'è da registrare una domanda alberghiera che a fine 2007 presentava le seguenti dimensioni: Nel 2007 i 33.768 alberghi italiani hanno registrato 248 milioni di presenze complessive, con un aumento dello 0,1% rispetto al 2006.

Le presenze degli italiani sono state 139 milioni (-1,1%) e quelle degli stranieri 109 milioni (+1,5%).

Questo successo di sviluppo è maturato grazie all'integrazione tra la cultura e il know-how internazionale di Accor e la conoscenza del mercato da parte del management e dei soci italiani. La struttura *Sifalberghi* è, infatti, integrata all'interno del Gruppo *Gemeaz Cusin*, che opera nei settori della ristorazione collettiva, del catering aereo e navale, delle forniture di prodotti alimentari e dei buoni pasto, con il marchio Ticket Restaurant.

La progressione dei risultati economici, in precedenza illustrati, sostiene il rinnovato sforzo di sviluppo della società che ha avviato, a partire dalla seconda metà del 2000, numerosi cantieri e iniziative per la realizzazione di nuovi alberghi con investimenti complessivi previsti per oltre 100 milioni di euro.

Nelle strategie di espansione assume un'importanza primaria il concetto di marchio. In un sistema alberghiero polverizzato come quello italiano, infatti, associare immediatamente il prodotto al marchio è per il cliente un punto di riferimento fondamentale.

Un problema rilevante, purtroppo, in Italia è quello della classificazione alberghiera che da al cliente informazioni piuttosto vaghe: in primo luogo, la

Negli ultimi dodici anni la domanda complessiva e quella straniera sono cresciute, rispettivamente, del 17,8% e del 24,5%; la domanda italiana, nonostante la flessione sul 2006, in dodici anni è aumentata del 13,0%.

Negli alberghi delle località termali e delle città d'affari è aumentata la domanda complessiva (+2,1% per i primi, +1,6% i secondi) mentre in quelli delle "altre località" l'aumento è stato del 2,7%; segni negativi, anche se di scarsa entità, negli altri alberghi.

Gli alberghi situati al mare hanno ricevuto ampie quote di domanda complessiva (28,3%) e domanda italiana (34,6%) contro una minore di domanda straniera (20,5%), mentre in quelli delle città d'arte, la quota di domanda straniera (37,8%) ha prevalso su quella complessiva (26,8%) e su quella italiana (18,0%).

Da giugno a dicembre le presenze straniere sono state 71 milioni e sono aumentate di un milione (+1,5%) rispetto allo stesso periodo del 2006.

In questi sette mesi è aumentata la domanda dei Tedeschi (+1,1%), Francesi (+6,9%), Austriaci (+16,8%), Svizzeri (+8,3%), Belgi (+18,0%), Statunitensi (+2,1%) e Canadesi (+6,4%), mentre è diminuita quella di Inglese (-7,4%), Giapponesi (-1,5%) e "Altri" (-1,6%).

La bilancia turistica dei pagamenti, nel 2007, ha registrato entrate (spese di turisti stranieri che hanno fatto turismo in Italia) per 31 miliardi di euro (+2,3% rispetto al 2006) ed uscite (spese di turisti italiani che hanno fatto turismo all'estero) per 20 miliardi di euro (+7,2% rispetto al 2006).

Il saldo (differenza tra entrate ed uscite) è stato di 11 miliardi di euro (-5,2% rispetto al 2006). Dati Fideralberghi – intervista Presidente Bernabò Bocca.

dimensione delle camere è quasi indifferente, per cui non è detto, ad esempio, che un cinque stelle abbia camere più grandi rispetto ad un tre stelle; in secondo luogo, la qualificazione di tutti i servizi alberghieri non sempre è più elevata aumentando il numero di stelle; infine, c'è il problema della difformità di giudizio tra una regione e l'altra visto che la classificazione viene fatta da ogni singola regione che, però, legifera in maniera differente rispetto alle altre.

In tale contesto, il marchio assume un'importanza fondamentale per il cliente che è consapevole che scegliendo, ad esempio, un Novotel ha un determinato tipo di servizio, uguale in qualsiasi parte dell'Italia.

Un altro punto fondamentale delle strategie di sviluppo del gruppo Accor in Italia riguarda la tipologia di turismo che viene accolta nelle sue unità ricettive. Se si esclude, infatti, un albergo Pullman a Villasimius in provincia di Cagliari, che è diretto ad un tipo di turismo "leisure", l'offerta è tutta rivolta ad un turismo di tipo business con clientela fatta, prevalentemente, da uomini d'affari. Questo comporta diversi problemi, primo fra tutti quello di fronteggiare la caduta delle presenze durante i week end. Gli uomini d'affari, inoltre, non stanno più fuori sede per diversi giorni, ma tendono a concentrare il grosso dei movimenti nei tre giorni centrali della settimana.

Nelle strategie di sviluppo il gruppo Accor sta, quindi, molto attento ad evitare sedi unicamente d'affari situate in luoghi dove nessuno andrebbe se non per motivi di lavoro. Gli alberghi sono, infatti, localizzati in città d'affari che offrono tuttavia anche attrattive turistiche per il fine settimana.

Un altro obiettivo del gruppo è proprio quello, con la collaborazione delle istituzioni della località sede dell'hotel, di creare un canale informativo che possa promuovere eventi, mostre, visite guidate, itinerari, etc. per incentivare il cliente ad allargare l'uso familiare dell'albergo per il fine settimana.

Come è facilmente intuibile, il punto strategico fondamentale dell'Accor è riconducibile a quella che lo stesso presidente della vecchia Sifalberghi,

Roberto Cusin, aveva definito (La Rivista del turismo, n° 4 del 2001) “legge delle 3 L: localizzazione, localizzazione, localizzazione. Se un albergo è stato costruito in una cattiva localizzazione difficilmente potrà dare dei profitti. Fatto il primo passo, bisogna riuscire a riempire il più possibile di contenuti e di servizi il metro quadro di albergo che è la componente fondamentale di investimento e di costo. Lo spreco di spazio molto spesso è un peccato originale dell'albergo, nel senso che è parte integrante della sua architettura e, alla fine, è comunque il cliente in un modo o nell'altro a pagarlo”.

I principali criteri usati dal gruppo per scegliere dove localizzare le nuove strutture sono i seguenti:

- La nuova struttura dovrà, innanzitutto, essere accessibile e visibile. Le persone che, infatti, frequentano gli hotels del gruppo Accor lo fanno principalmente per motivi di affari, rimanendo in media 1,2 notti. Gli alberghi dovranno, quindi, essere facilmente individuabili e, soprattutto, comodamente raggiungibili da aeroporti, stazioni e strade e al tempo stesso vicini al centro della città ed ai luoghi d'affari. La struttura sarà inoltre estremamente “razionale”, garantendo ai clienti le maggiori comodità possibili: stanze insonorizzate e perfettamente climatizzate, servizi igienici esattamente funzionali, servizio ristorante 24 ore su 24. Lo scopo, in pratica, è quello di soddisfare tutte le richieste che può fare un individuo che si ferma solo per poche notti e che la mattina seguente deve essere al meglio per affrontare una giornata di lavoro, dando, quindi, poca importanza ad altri elementi quali l'ottima vista dalle finestre delle camere, etc.
- Bisogna, poi, conoscere con estrema precisione l'area destinata alla costruzione della nuova struttura (o alla ristrutturazione di una già esistente) al fine di escludere eventuali problemi burocratici e politici, tenendo ben presente l'onerosità dell'acquisto (o affitto) di terreni, che in Italia è tra i più cari d'Europa. L'iter burocratico,

inoltre, è lungo e complesso e questo comporta dei tempi di realizzazione delle opere che variano dai 5 ai 10 anni. Assumono, quindi, un'importanza rilevante le analisi fatte sullo sviluppo economico e sociale della zona interessata, al fine di sapere come il mercato accoglierà la nostra struttura una volta ultimata.

- Stabilita la zona dove aprire una nuova struttura si fanno delle valutazioni economiche, in base alla situazione attuale del Gruppo e, soprattutto, del mercato turistico. Se ci si trova, ad esempio, in un periodo di crisi per il turismo, si cercherà di aprire il nuovo albergo non appena la situazione generale inizi a migliorare.

Questi appena illustrati sono dei criteri di localizzazione generali.

Ogni marchio presente in Italia ha, poi, una sua discriminante:

- **Ibis e Novotel** sono diretti a persone che viaggiano esclusivamente per lavoro. La location sarà, quindi, la stessa in tutte le parti d'Italia e la posizione sarà facilmente raggiungibile da qualsiasi via di comunicazione e non troppo distante dal centro della città e dai principali nuclei d'affari.
- **Mercure** si sviluppa al centro della città e quasi sempre nasce dalla ristrutturazione di un palazzo esistente. La struttura rispetta le caratteristiche e il costume della città dove è ubicato. La cucina, ad esempio, non è quella internazionale, come per i precedenti marchi, ma quella della zona dove è situato l'albergo.
- **Sofitel** è diretto ad un turismo d'affari di alta gamma. La struttura è situata nel centro storico della città, in palazzi d'epoca; il servizio è quello razionale ed efficace destinato a soddisfare le esigenze di una clientela d'élite.

Analizzando, ad esempio, gli hotels ubicati a Roma, unica città italiana ad avere nel proprio comune tutti e quattro i marchi, è subito evidente che ogni unità ricettiva è situata in zone perfettamente visibili e, soprattutto, vicine alle maggiori vie di comunicazione. Tutti e 7 gli alberghi sono estremamente vicini alla fermata della metropolitana ed al Grande Raccordo

Anulare, in particolar modo se si parla del Novotel Roma La Rustica e dell'Ibis Tor Vergata, situati in una posizione facilmente raggiungibile, in primis dall'autostrada, e poi dall'aeroporto e dalla stazione ferroviaria, senza dimenticare che sono ottimamente collegate con il centro della città. Leggermente diversa la localizzazione degli altri due brand che, come detto, sfruttano anche altri fattori. Il Mercure Delta Colosseo, ad esempio, è comunque ottimamente collegato, in quanto è a 50 mt dalla fermata della metropolitana ed a un chilometro e mezzo dalla Stazione Termini, ma ha come sua prerogativa quella di essere situato nel cuore del centro storico e a pochi passi dal Colosseo, dal Palatino, dai Fori Imperiali e da Piazza Venezia. Stesso discorso per il Sofitel Roma, posizionato vicino Via Veneto, che sfrutta l'atmosfera affascinante dei giardini di Villa Borghese, attirando clienti che viaggiano sia per affari sia per turismo e che, soprattutto, amano gli alberghi lussuosi.

Discorso analogo può essere fatto per gli hotels di Milano. Solo il Novotel di Milano Est Aeroporto è, infatti, collocato lungo la Tangenziale mentre tutti gli altri sono all'interno della circonferenza delimitata dalla Tangenziale. Questo in ragione del fatto che ogni albergo è situato in prossimità di una fermata della metropolitana e di una stazione ferroviaria e, soprattutto, perché da ogni hotel si può raggiungere la Tangenziale più vicina, impiegando al massimo quindici minuti.

4.8.2 Il franchising di Accor in Italia

Il franchising di Accor, si propone come una delle principali strategie per un rapido ed efficace ingresso del gruppo anche in Italia.

Di seguito viene riportato un modello di *SWOT analysis* (Barney, 2006; esempio figura 2) che verrà applicato al gruppo.

In questa sede la *SWOT analysis* viene utilizzata come strumento riassuntivo e permette di individuare i principali punti di forza (*risorse* e *capacità*) e i fattori di *debolezza* del gruppo, e le *opportunità* e le *minacce* del contesto, relativamente allo sviluppo del *franchising* in Italia. Tutto ciò sarà utile per valutare se la scelta strategica del franchising si possa considerare una scelta di successo.

□

Figura 2 – SWOT analysis e valutazione della qualità delle scelte competitive di successo

Analisi organizzativa	Analisi ambientale
PUNTI DI FORZA	OPPORTUNITA'
PUNTI DI DEBOLEZZA	MINACCE

Fonte: Barney, 2006

Tra le **opportunità** del gruppo vengo comprese:

- la polverizzazione dell'industria ricettiva italiana;
- la mancanza del know-how e delle tecnologie per la maggioranza degli albergatori italiani, indispensabile per competere a livello continentale ed internazionale; il supporto del franchising, in questo senso, è decisivo, in quanto gli albergatori indipendenti vengono dotati di tutti gli strumenti necessari per poter entrare di diritto con la loro struttura nel mercato mondiale.

Tra le **minacce** per il gruppo sono state individuate:

- la **mentalità chiusa** degli albergatori italiani, fundamentalmente non abituati ad azioni imprenditoriali legate al marketing e alla promozione e soprattutto scettici riguardo i rischi di perdita di potere decisionale legati all'affiliazione ad un marchio;
- le **barriere normative**, che posso impedire lo sviluppo dimensionale delle strutture affiliate già esistenti;
- l'**arretratezza degli standard di servizio** italiani e le relative difficoltà tecniche degli albergatori di adeguarsi a prefissati standard di qualità delle catene del gruppo.

Ai fini dell'individuazione dei punti di forza e di debolezza del gruppo viene utilizzato il modello analitico del **Vrio framework**, che va ad integrare nel suo contenuto la *SWOT analysis* di Accor. Il modello consente di porsi le giuste domande per condurre un'analisi *resource-based* ed individuare correttamente i punti di forza e di debolezza aziendali (Barney, 2006).

Le **risorse/capacità** del gruppo verranno sottoposte ad una valutazione relativa (Barney, 2006; figura 3):

- al loro valore (**V**; si valuta se le risorse/capacità consentono all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali);
- alla loro rarità (**R**; si valuta se la risorsa è attualmente controllata solo da poche aziende concorrenti);
- alla loro imitabilità (**I**; si valuta se le aziende che controllano queste risorse devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerle o svilupparle);
- allo sfruttamento organizzativo (**O**; valuta se le altre procedure aziendali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili).

Figura 3 - Il modello analitico del VRIO applicato al gruppo Accor

	V	R	I	O
Marchi differenziati	x	x	x	x
Destinazioni sul territorio	x	-	-	-
Presenza nel segmento economy	x	-	-	-
Presenza nel segmento <i>upscale & midscale</i>	x	-	-	-
Strutture al sud e sulle isole	x	-	-	-

Fonte: elaborazione personale

Tra i **punti di forza**, nell'ottica dello sviluppo di Accor in Italia, la presenza del gruppo con i suoi 7 marchi differenziati (*Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis*, già presenti e *Pullman, Mercure Gallery* e *All season* a partire dal 2009) è la *risorsa/capacità* maggiormente in grado di garantire nel mercato italiano un *vantaggio competitivo sostenibile* all'azienda, considerando che oltre ad essere una risorsa di valore, rara e costosa da imitare è anche sicuramente sfruttata dall'organizzazione, che predispone per ogni catena il supporto procedurale e organizzativo necessario per lo sfruttamento del valore del marchio relativo.

Tra le altre variabili valutate, le 26 destinazioni del territorio e una buona presenza nel segmento *upscale & midscale* (36 strutture) sono risorse di valore, quindi ulteriori punti di forza, ma probabilmente non in grado di influenzare, in maniera decisa, i concorrenti: di conseguenza, secondo quanto previsto dalla logica VRIO, queste risorse non rappresenterebbero una fonte affidabile di vantaggio competitivo.

I **punti di debolezza** del gruppo sono da ricondurre principalmente alla presenza troppo relativa nel segmento *economy* e soprattutto dalla quasi totale assenza degli hotel del gruppo al Sud e sulle isole (solo 10 le strutture, sulle 52 complessive).

Nella figura 4, viene presentato, in maniera riassuntiva, lo schema della *SWOT analysis* del gruppo.

Figura 4 - Il franchising alberghiero italiano: SWOT analysis del gruppo Accor



Fonte: elaborazione personale

4.8.3 Recenti e imminenti aperture del gruppo Accor in Italia

4.8.3.1 Novotel Milano Malpensa

Il 9 agosto 2006 ha aperto il Novotel Milano Malpensa, un moderno albergo internazionale a 4 stelle, a soli 2 km dal terminal 2 e 7 km dal terminal 1 dell'aeroporto di Malpensa, a 7 km dalla stazione ferroviaria e a 30 km dal Polo Fieristico Milano-Rho- Pero, in una zona ad alta concentrazione industriale.

L'obiettivo del Gruppo Accor è quello di far sì che quest'albergo diventi il punto di riferimento della zona.

Esso è il progetto pilota di questo processo di evoluzione del brand e rappresenta un albergo di nuova generazione, in quanto realizzato secondo i nuovi standard del brand, che trasformeranno completamente l'identità e l'immagine di questo importante marchio del Gruppo Accor.

Molto più contemporaneo, di design dai colori in contrasto e di tendenza, il nuovo concetto di Novotel offre ampi spazi luminosi e piacevoli, da vivere negli ambienti comuni e in camere di più ampia metratura.

L'albergo è dotato di 208 camere insonorizzate, di cui 200 superior con letto matrimoniale e 8 suite, tutte con ampio piano di lavoro, sedie ergonomiche, divano, bagno con vasca e doccia separate, wi fi, connessione ad internet, minibar, bollitore e vassoio di cortesia, cassetta di sicurezza, Sat, Tv a schermo piatto, Sky e Pay Tv.

Come tutti i Novotel, è dotato di un ristorante, il Novotel Cafè, la nuova formula di ristorazione, che prevede il servizio 24 ore su 24 con piatti "Forma ed equilibrio", studiati in funzione delle nuove esigenze alimentari moderne; di un American bar.

Dispone inoltre di 6 sale riunioni modulabili, moderne e funzionali, con luce naturale e tecnologia avanzata.

Per gli amanti dello sport, l'albergo è dotato di un fitness centre e, per il piacere dei più piccini, di un'area giochi all'interno e all'esterno.

Giardino, ampio parcheggio e garage sono le caratteristiche distintive di questa catena, che non potevano mancare nell'ultimo nuovo nato.

Data la sua posizione, Novotel Milano Malpensa offre altresì un servizio di navetta gratuita da e per l'aeroporto.

4.8.3.2 Novotel Salerno-Pontecagnano.

Salerno, con la sua felice posizione geografica, baricentrica tra le costiere amalfitana e cilentana, le Isole Partenopee, le aree archeologiche di Paestum e Pompei, è un punto d'approdo ideale per il traffico turistico, crocieristico e d'affari.

Ecco perché l'Amministrazione comunale di Salerno mette in campo una serie di progetti e di investimenti che, nei prossimi anni, cambieranno il volto della città.

Due sono gli obiettivi su cui le amministrazioni locali ed imprenditoriali si dicono interessate:

- lo sviluppo del porto
- il decollo del turismo congressuale.

Per il raggiungimento di questi obiettivi, diversi sono i progetti realizzati e approvati. Tra i più importanti ricordiamo:

- la realizzazione di un Palasport, che sorgerà nei pressi dello stadio Arechi, su progetto dell'architetto Tobia Scarpa, il quale dovrà ospitare convention, eventi agonistici, concerti, sfilate di moda, mostre ed esposizioni;
- la realizzazione del Polo Fieristico, che sorgerà lungo la litoranea orientale e si estenderà su una superficie di circa 137.000 mq. Questa struttura sarà dotata di aree espositive attrezzate, di un auditorium, di una sala congressi, di locali commerciali, di sportelli bancari e postali, nonché di punti di ristoro. I posti di lavoro attesi sono circa 800;
- la realizzazione di una metropolitana leggera, che collegherà la parte alta del centro storico con lo Stadio Arechi (in un tempo di percorrenza stimato di circa 10 minuti). Otto sono le stazioni progettate e sono: Centro Storico, Via Verzieri, Stazione FS-Centro, Via del Pezzo-Torrione, Via Rocco Cocchia-Pastena, Parco del Mercatello-Mariconda, Arbostella, Stadio Arechi. È già in fase

di progettazione il prolungamento fino a Pontecagnano, primo comune a sud di Salerno, per poter collegare la città con il nascente aeroporto di Salerno-Pontecagnano;

- la realizzazione, da parte della NEFIN SRL, già proprietaria dello stabile in cui opera il Novotel Caserta Sud, del Novotel Salerno Pontecagnano.

Il progetto prevede la realizzazione di un albergo in litoranea orientale, in coerenza con le indicazioni programmatiche dell'amministrazione e presenta una valenza positiva sia per lo sviluppo locale che per la ricaduta sull'occupazione.

L'albergo Novotel sorgerà in Via Allende, in prossimità degli svincoli autostradali, a pochi passi dallo Stadio Arechi e dal Palasport di Tobia Scarpa.

L'edificio sarà a forma di "V" aperta verso il mare e sarà caratterizzato da un rivestimento in pietra delle facciate, alternato a grandi vetrate.

Il lotto di costruzione ha un'estensione di 14.060 metri quadrati con una superficie coperta di 1.245 metri quadrati.

L'albergo sarà immerso in un'area verde di quali 5.000 metri quadrati e sarà dotato di 100 camere, 7 sale per convegni e riunioni da 10 a 120 posti, di un ristorante di 130 posti e di 200 posti auto a raso ed interrati.

Il progettista è l'architetto Rodolfo Ostrifate.

4.8.3.3 Orientamenti strategici di Novotel in Italia

Il 2007 e il 2008 hanno visto profondi cambiamenti circa l'evoluzione del prodotto: dei dodici Novotel presenti in Italia solo 4 sono di nuova generazione e così come primo intervento è partito nel 2006 un programma di ristrutturazione camere, hall, ristorante e sale riunioni da concludersi nel 2011⁽⁴⁾.

Dal punto di vista della ristorazione "La Terrazza" (questo il vecchio nome dei ristoranti negli alberghi Novotel) ha preso il nome di "novotelcafé" passando da una cucina tradizionale ad una moderna anche nel design con un'implementazione del breakfast. Questo stile moderno interesserà anche le camere (saranno aggiunti al loro interno tea-coffee facilities, cuscini decoro, piumino, TV LCD) e le aree comuni sono state investite di una nuova identità floreale, musicale, olfattiva e visiva.

Per quel che riguarda invece le attività di marketing, questi ultimi due anni hanno visto il lancio di offerte promozionali speciali quali Early e City Breaks, Hot Deals (offerta di camere a prezzi scontati per determinati periodi dell'anno per un determinato numero di camere giornaliere) più la creazione di pacchetti sul sito.

Dal punto di vista della pubblicità e della comunicazione si è assistito ad una diminuzione della pubblicità locale e ad una maggiore pubblicità nazionale per sviluppare la notorietà della catena.

Le vendite del 2007 hanno visto un mantenimento e uno sviluppo della clientela corporate: oltre 10.000 contratti, 3.500 visite, 8.200 telefonate con recupero di circa 5.000 camere; inoltre si è registrato uno sviluppo del turismo per alcuni alberghi e buoni risultati nel segmento loisir individuali grazie al buon posizionamento di offerte promozionali. Il 2008 invece ha visto una più intensa attività a livello locale.

⁴ Attualmente il 72% della rete di alberghi Novotel Italia ha camere ristrutturate per un totale di 1563 camere).

Da punto di vista del pricing si è puntato molto sui concetti di coerenza tariffaria e pricing dinamico favorito dallo sviluppo del revenue management.

L'obiettivo di fondo è quello di rendere sempre più competitivo il gruppo e aumentare sempre più la propria quota di mercato; in questo caso si punterà sull'omogeneità e coerenza nella comunicazione per rafforzare, sviluppare la notorietà del marchio ed accrescere le opportunità di business con pubblicità negli aeroporti, stazioni, autobus, radio, media. Importante sarà capitalizzare le sponsorizzazioni, i messaggi pubblicitari con forte impatto visivo (es: campagna affissioni nelle città), sviluppare le relazioni con la stampa seguendo i nuovi standard operativi (lancio offerte, novità del prodotto, eventi del marchio, focus su particolari destinazioni, incontri-viaggi tematizzati per favorire la conoscenza prodotto-evoluzione-offerte), comunicare con azioni tattiche per capitalizzare novotel.com e distribuzione; focus parole chiavi sui motori di ricerca, Hot deals & packages , banner offerte Italia in home page di novotel.com e/o paesi strategici (analisi origine nazionalità).

Le Vendite vedranno l'implicazione diretta attraverso visite congiunte ai venditori e sviluppo prospect e in aggiunta sarà animato il portafoglio locale.

Il Pricing seguirà le evoluzioni di RevMix, per affinare la strategia tariffaria in rapporto alla concorrenza in linea con gli obiettivi di budget e Marketing Plan.

4.8.3.4 Aperture del gruppo Accor nel 2010.

Nell'anno 2010 il gruppo Accor conta di aprire oltre 200 hotel che rappresenteranno circa 25.000 nuove camere. Al 30 giugno 2010, sono stati inaugurati 93 nuovi hotel con circa 10.900, di cui:

- 80% nel quadro di contratti gestione o contratti di franchising;

- 34% nel segmento *midscale*, ed il 40% nel segmento *economy* (fuori dagli Stati Uniti);
- 39% in Europa ed il 22% in Asia;
- Mercure ed Ibis, rappresentano rispettivamente il 20% ed il 25% delle camere aperte nel primo semestre del corrente anno .

Per quanto riguarda l'Italia, Accor Hospitality Italia, nel 2010 ha previsto l'apertura dei seguenti alberghi :

- **Mercure Olbia Hermaea:** inaugurato il 26 luglio del 2010;
- **MGallery:** Palazzo Caracciolo di Napoli, apertura prevista per il mese di novembre;
- **Mercure Napoli Torre del Greco:** apertura prevista per il mese di novembre.

4.8.4 L'implementazione delle tecniche di revenue management

In risposta ad un mercato dell'ospitalità sempre più dinamico e competitivo, il gruppo Accor si è impegnato in un intenso sforzo di ottimizzazione dei ricavi attraverso lo strumento del Revenue Management.

C.A.D.R.E. è il nome dello strumento di revenue management sviluppato e utilizzato dal gruppo Accor; scopo fondamentale di questo strumento è quello di ottimizzare il RevPAR in 5 steps:

- *C* per Collection, ovvero la raccolta dei dati storici;
- *A* per Analysis, ovvero l'analisi dei risultati e dei trends passati;
- *D* per Decision, cioè la decisione riguardo la strategia da adottare per il futuro;
- *R* per Recommendations, ovvero l'implementazione giornaliera della strategia;

- *E* per Evaluation, cioè la verifica dei risultati della strategia di revenue management.

Gli strumenti informatici sviluppati per implementare il metodo C.A.D.R.E. sono REVTOOL (riguarda i primi due punti del metodo e cioè raccolta e analisi dei dati passati per costruire la strategia futura) e REVMIX (fa riferimento ai punti 3 e 4 del metodo e punta all'identificazione di una strategia di revenue management da seguire e la sua implementazione giornaliera).

La “raccolta dei dati” rappresenta quindi il primo step sul quale ci si muove; in questo caso si andranno a considerare i dati relativi al passato presenti in REVTOOL che dovrà essere alimentato ogni giorno con l'inserimento della produzione del giorno passato. Per inserimento della produzione del giorno passato si intende la classificazione e la suddivisione, ripartizione del ricavo totale camere giornaliero per il numero di camere vendute suddivise in segmenti; per esempio al segmento business full rate potrebbero essere associate 20 camere per un totale di €2200, al segmento corporate 60 camere per un totale di €5200, al segmento programmi speciali 5 camere per un totale di €300 e così per tutti gli altri segmenti serviti. Al termine dell'inserimento di tutti questi dati sarà possibile calcolare tasso di occupazione, prezzo medio e Revpar della giornata appena trascorsa.

Una volta raccolti i dati della produzione del giorno passato, altrettanto importante è l'inserimento del dato di LOST BUSINESS della medesima giornata raccolto dal personale che lavora al front office e alle prenotazioni; anche questa operazione va compiuta ogni giorno.

Importante sarà il salvataggio di tutti questi dati per il loro utilizzo nella definizione della strategia di REVMIX da adottare in futuro.

Raccolti i dati si passa al secondo step, ovvero “analisi dei dati storici” allo scopo di classificare le 365 giornate dell'anno in determinati “type of day”. Classificare tutte le date del passato per periodo/tipo significa andare ad aggregare sotto un'unica denominazione quei giorni che presentano un andamento tra loro omogeneo in base ad alcuni criteri quali: motivo di

calendario, indici (TO, PM, REVPAR) e mix di clientela. I periodi tipo sotto i quali è possibile suddividere le varie date sono: ordinario, alta stagione, bassa stagione, evento e festività.

Il criterio della classificazione “per motivo di calendario” riguarda quelle date che hanno presentato in termini di risultato, siano essi positivi o negativi, una specificità rispetto al resto dell’anno in funzione del calendario stesso come potrebbero essere per esempio: giorni di festività nazionali o regionali con i ponti ad esse associati, vacanze scolastiche, eventi esterni all’albergo (fiere, congressi, eventi sportivi, scioperi, calamità naturali), eventi interni all’albergo (lavori di ristrutturazioni che limitano il numero di camere da vendere). È importante che i motivi di calendario vengano ben evidenziati per dare una spiegazione delle performance associate e le strategie di previsione per il futuro.

Una volta definito il motivo di calendario bisogna passare alla classificazione dei giorni passati in funzione degli indici di performance (tasso di occupazione, prezzo medio e revpar). In REVTOOL lo strumento più utile per l’analisi attraverso gli indici è il calendario: esso aiuta a distinguere le date con TO e PM simili e quindi potenzialmente associabili in un unico periodo/tipo.

Ultimo criterio di classificazione riguarda l’analisi del mix della clientela di ogni giorno. La similarità di mix tra giornate è un indicatore importante per confermare le indicazioni derivanti dai criteri motivo del calendario e indici ed effettuare infine la classificazione delle date in periodo/tipo.

L’applicazione concomitante e puntuale dei tre criteri appena analizzati ci aiuta quindi a classificare le date del passato all’interno del periodo/tipo corrispondente, cioè ad accorpate sotto un unico insieme omogeneo delle date che presentano una performance simile. In questo modo l’intero anno passato, viene semplificato all’interno di 5 insiemi denominati tecnicamente periodi/tipo.

In REVTOOL questo comporterà l’inserimento per ogni data del periodo/tipo di appartenenza.

La raccolta dei dati dell'anno passato e la loro analisi in termini di risultati è funzionale a fornire delle informazioni necessarie per formulare delle previsioni circa l'andamento della domanda per il futuro.

Nello step 3 del metodo C.A.D.R.E. si decidono, in funzione dello storico dell'albergo, le strategie a livello di Revenue Management che verranno adottate per l'anno in corso. Lo strumento informatico sviluppato per questa attività è REVMIX, e i passi da seguire sono:

- Classificare le date future per periodi/tipo;
- Definire con precisione le varie categorie e gruppi di segmento di clientela servita per giorno/tipo.
- Definire la strategia tariffaria da associare a ciascun periodi/tipo e a ciascun giorno/tipo.

La classificazione delle date future per periodi/tipo proviene dall'analisi del passato, in questo senso il calendario di REVTOOL dell'anno precedente è la base di lavoro. L'attività da completare consiste nel proiettare il calendario passato di REVTOOL nel futuro: da REVTOOL si passerà ora a REVMIX.

Un'attività assolutamente fondamentale per la definizione della strategia di revenue management dell'albergo è definire l'ordine di graduatoria dei vari gruppi di segmento; in questo REVMIX riconosce diversi livelli di segmentazione⁽⁵⁾ ad ognuno dei quali viene assegnato un determinato numero di camere.

L'obiettivo di lasciare sempre spazio ai segmenti che si ritengono di più alta contribuzione è assicurata attraverso il NESTING; il nesting attraverso un meccanismo gerarchico permetterà ai segmenti più redditizi di accedere

⁵ Per esempio: il livello A comprende tutte le tariffe pubbliche senza condizioni; il livello B tutte le tariffe con condizioni; il livello C tutte le tariffe con forti condizioni; il livello D tutte le promozioni pubbliche; il livello E i contratti strategici con aziende locali; il livello F le convenzioni con aziende che operano su tutto il territorio nazionale (high contracts); G e H altri contratti come per esempio accordi particolari con agenzie di viaggio che fanno un elevato numero di prenotazioni; I e J comprende tariffe legate a meeting in albergo differenziati in base al numero di camere prenotate; K i gruppi professionali; Leisure Groups;

anche alla disponibilità assegnata alle classi meno redditizie. Ovviamente non è possibile il contrario.

Da qui si passerà ad allocare in REVMIX per ogni periodo/tipo e giorno/tipo il numero di camere da rendere disponibili per segmento. In questo caso sarà importante tenere conto dei volumi fissi relativi ai contratti già in essere.

Passo successivo sarà la definizione delle strategie tariffarie da associare alle date future, non solo un prezzo di partenza da offrire al mercato ma anche una serie di opzioni che rendono dinamico questo stesso prezzo.

In particolare le decisioni relative alla gestione dinamica della tariffa sono:

- *Griglia tariffaria*: da REVMIX la compilazione della griglia avviene attraverso l'apposita sezione "rate strategy grid". La composizione della griglia consente e richiede di inserire 10 livelli tariffari ognuno dei quali presenta il prezzo di tutti i prodotti camera.
- *Associazione delle tariffe ai periodi/tipo e giorni/tipo*: in REVMIX questa attività avviene attraverso la sezione "rate strategies by type of day";
- *Day limits*: consiste nella definizione un numero di giorni, in anticipo rispetto alla data in questione, in cui avviene automaticamente il passaggio da un livello tariffario all'altro;
- *Booking limits*: rappresenta un altro strumento che rende dinamica la tariffa. Consiste nel definire un numero di prenotazioni raggiunto che fa scaturire il passaggio automatico da un livello tariffario ad un altro. Questo tipo di strategia riguarderà solo le tariffe pubbliche ⁽⁶⁾;
- *Close limits*: consiste nel stabilire la data di chiusura che fa scattare i automatico il blocco di uno specifico livello tariffario;

⁶ Le strategie di day limits e booking limits possono anche essere applicate congiuntamente per lo stesso periodo/tipo e giorno/tipo; in questo caso esse si combineranno e i cambiamenti automatici di livello tariffario avranno luogo in funzione di quale dei due parametri impostati sia raggiunto per primi.

- *Planning by default*: molto simile al close limits interviene sulla definizione dell'apertura o chiusura a priori dei livelli tariffari.

Il quarto step del metodo C.A.D.R.E. fa riferimento all'implementazione della strategia di revenue management giorno per giorno. Questa attività di implementazione va seguita giorno per giorno sia per mettere in pratica le raccomandazioni di REVMIX, sia per apportare le opportune modifiche che la variabilità della domanda e degli eventi rendono necessaria.

Il principio generale di questa attività presuppone il controllo e il monitoraggio giornaliero della gestione e della disponibilità delle tariffe.

Importante sarà l'aggiornamento giornaliero del portafoglio e l'invio delle raccomandazioni ai canali di vendita dell'albergo per garantire l'efficacia delle politiche di revenue management e la parity rate: si dovrà andare ad intervenire sui GDS, sui siti off-line e sulla griglia di comunicazione per l'ufficio prenotazioni interno e il front.

4.9 Principali conclusioni della ricerca

Nell'ambito del lavoro di ricerca, le teorie prese in considerazione per la trattazione del tema oggetto di analisi sono la *Resource based theory* e la *Teoria dell'ipercompetizione*, in quanto ritenute più idonee ad esplicitare le dinamiche di crescita delle catene alberghiere in mercati ipercompetitivi.

La Resource based theory, come si è precedentemente trattato, identifica le risorse e le competenze (riproducibili o non) rispetto al contributo necessario per l'ottenimento di un vantaggio competitivo dell'impresa (Collis, Montgomery, 1995).

Le risorse dell'impresa sono classificate in tre categorie (Barney, 1991): fisiche, risorse umane e organizzative.

Le principali risorse strategiche delle imprese alberghiere, fonti di vantaggio competitivo sotto il profilo teorico, sono:

- La *Brand image*;
- Le *competenze organizzative*, con particolare riferimento alle politiche e procedure gestionali;
- La *qualità*, necessaria al consolidamento del brand nonché alla fidelizzazione del consumatore;
- Le *competenze fisiche*, che si riferiscono alla struttura dell'albergo in quanto idonea ad appagare le esigenze del cliente nella fruizione del servizio.

Tali risorse strategiche nell'impresa alberghiera sono legate alla capacità di trasferire o replicare risorse e competenze di valore, rare e costose da imitare, che sostituiscono la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney 1991).

Tuttavia il carattere di discontinuità dei fenomeni ambientali in cui l'impresa alberghiera si confronta, condiziona le sue scelte. La gestione strategica deve comprendere la natura della discontinuità e tenerne conto per porre in essere le azioni correttive.

A differenza di molte imprese, che restano legate al proprio passato a difesa delle proprie risorse strategiche, è necessario essere attenti alle variazioni del mercato assumendo il "cambiamento come opportunità di sviluppo".

La resource based theory applicata alle imprese alberghiere, nel mentre aiuta a comprendere, preservare e proteggere le risorse, limita di converso l'applicazione di strategie idonee a fronteggiare la concorrenza.

I vantaggi competitivi durano fino a che sono stati copiati o sorpassati dai concorrenti. In passato ciò accadeva di solito dopo una vita e un ciclo di prodotti più lunghi (D'Aveni, 1995).

Nelle situazioni ipercompetitive, rapidamente mutevoli, come già precedentemente trattato, è più idoneo ricorrere a successioni di piccoli attacchi strategici spesso facilmente ripetuti, che a piani di lungo periodo. La protezione dei vantaggi competitivi è una strategia difensiva, di converso per la ipercompetizione la miglior difesa è costituita da una decisa fase offensiva.

Le nuove 7 S (D'Aveni, 1995) si basano su una strategia di ricerca e di costruzione di vantaggi temporanei, piuttosto che attraverso il mantenimento dei vantaggi ed il perdurare dell'equilibrio.

Tale teoria unitamente alla resource based theory è stata presa a base della presente ricerca per verificare le traiettorie e le modalità di crescita delle imprese alberghiere in condizioni di mercato ipercompetitive, caratterizzate da una profonda crisi economica.

In tale ottica si è scelto di analizzare il caso del gruppo Accor, che con un rapido e improvviso cambiamento delle impostazioni strategiche, ha scisso le attività di service da quelle relativa alla gestione alberghiera, passando da una strategia di diversificazione conglomerata ad una strategia di focalizzazione.

Nell'ambito delle politiche di branding il gruppo Accor ha abbandonato la politica delle marche garantite, ampliando la penetrazione nei diversi segmenti di mercato utilizzando dei brand di gamma non collegati con il corporate brand; in tale ottica ogni singola marca deve formulare ai consumatori una promessa sostenibile e credibile e rendere facilmente comprensibile a quale target di clientela intende indirizzarsi.

Questo profondo e rapido cambiamento strutturale è stato effettuato nella consapevolezza che, in mercati ipercompetitivi è necessario disporre:

- un management altamente specializzato nei settori oggetto di focalizzazione;
- di una struttura finanziaria idonea, in funzione del settore di riferimento, alla crescita, limitando nel contempo gli eccessivi investimenti in capitali fissi. In tale ottica il gruppo Accor nel settore hotellerie sta dismettendo strutture alberghiere di proprietà non strategiche, incrementando la crescita del gruppo alberghiero tramite contratti di management o di franchising. Tale politica consente di realizzare liquidità da destinare all'incremento del working capital;

- di modelli organizzativi atti a ridurre i costi di struttura e in particolare quelli relativi alle risorse umane per poter essere maggiormente competitivi nelle politiche di pricing con le più importanti catene alberghiere, tramite il consolidamento della leadership di costo, mantenendo un adeguato livello di qualità in funzione dei target di clientela servita.

4.10 Limiti della ricerca e prospettive future

L'obiettivo di fondo della ricerca è stato quello di fornire un quadro teorico delle scelte strategiche delle catene alberghiere in condizioni di mercato ipercompetitivo e caratterizzato da crisi economica. L'analisi si è focalizzata sulle diverse tipologie di catene alberghiere (equity e non equity) e sulle strategie complessive e competitive. L'epilogo del suddetto lavoro ha visto, a sostegno delle tesi sostenute, l'analisi delle politiche strategiche adottate da una delle più importanti catene alberghiere al mondo.

In base alla predetta ottica si è evidenziato come il gruppo Accor, pur disponendo di vantaggi competitivi durevoli e difendibili, abbia ritenuto opportuno modificare sostanzialmente le proprie strategie competitive per essere in linea con l'evoluzione dei mercati, che non consentono di mantenere posizioni di difesa bensì richiedono di attuare strategie mutevoli per non fornire alle imprese concorrenti di poter disporre di precisi punti di riferimento.

Nello svolgimento della ricerca sono stati individuati, però, diversi limiti.

Il Primo punto critico è di natura metodologica, derivante essenzialmente dagli svantaggi connessi all'adozione di un approccio misto deduttivo-induttivo, in base al quale la formulazione delle ipotesi trae spunto da considerazioni teoriche, rischiando così di non ottenere spunti innovativi in ambito conoscitivo.

Al limite appena menzionato va considerata l'ulteriore difficoltà derivante dalla complessità ed eterogeneità del tema oggetto dell'analisi che non consente una generalizzazione dei risultati dell'indagine, in quanto in un mercato ipercompetitivo le strategie di attacco possano assumere configurazioni variegate.

Tuttavia, nello svolgimento dell'analisi condotta, mediante l'articolazione delle diverse fasi della ricerca, l'obiettivo preponderante è stato quello di suggerire per il futuro alcuni spunti di riflessione e di approfondimento negli studi all'analisi delle strategie di crescita delle catene alberghiere in contesti ipercompetitivi.

Appendice I

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



RICERCA

Intervista resa al forum dal titolo “Strategia di crescita del settore alberghiero in Italia” organizzato dall’Università IULM di Milano

da Renzo Iorio, amministratore delegato di Accor Italia e Presidente dell’AICA (Associazione Italiana Catene Alberghiere):

D. – Come giustifica la crescita del gruppo Accor nel Mondo?

R. – Accor è un classico player internazionale nel settore della ricettività che ha nella crescita una sua vocazione intrinseca,

D. – Quali sono gli obiettivi che il gruppo Accor si propone di realizzare nelle strategie d’ingresso in un Paese?

R. – L’obiettivo del gruppo è quello di diventare leader in un segmento di mercato o nel mercato complessivo. Questo è avvenuto in quasi tutte le storie di successo del gruppo nei vari Paesi europei e mondiali: comprendere e adeguarsi al mercato, scegliere il posizionamento e riuscire a sviluppare una rete sufficientemente ampia.

D. - Quali sono le criticità che si presentano nello sviluppo del gruppo?

R. – La criticità per lo sviluppo del gruppo consistono nell’individuazione di aree interessanti e nella possibilità di realizzare le giuste economie. Queste condizioni stanno diventando sempre più difficili da realizzare anche per il forte sviluppo dei valori immobiliari.

D. – Da quanto tempo Accor è presente in Italia?

R. – Accor è presente in Italia dal 1990 . In realtà il gruppo già operava nel Paese e aveva cercato di svilupparsi a partire dagli anni ’80, ma con risultati relativamente scarsi. La

chiave di volta fu una joint-venture con il gruppo Ifil, nata con lo scopo di riuscire ad acquisire una conoscenza del mercato locale, una sensibilità e capacità di riconoscere i punti sensibili su cui lavorare, per riuscire a perseguire uno sviluppo coerente ed efficace e realizzare anche un'offerta coerente al mercato.

D. – Come è stata l'esperienza italiana?

R. – Si tratta di un mercato estremamente parcellizzato, in cui realizzare alberghi non è certamente facile per due ordini di motivi. In primo luogo esiste eccesso di offerta. Ci sono troppi alberghi in termini assoluti anche se si tratta di un'offerta inadeguata sia dal punto di vista industriale sia di qualità rispetto ai bisogni di un pubblico internazionale. Offerta che, nonostante ciò, continua a essere presente. Per evitare delle situazioni di crisi sul tessuto industriale estremamente fragile della ricettività alberghiera italiana, intervengono, e questo è il secondo elemento di difficoltà, delle barriere normative che rendono estremamente complicato operare in questo settore. Si portano ad esempio due casi in qualche modo emblematici. Si tratta delle norme urbanistiche nel centro di Roma e nel centro di Firenze dove non possono essere realizzate o ampliate strutture alberghiere esistenti superando la capacità ricettiva di cento camere. Questo è un non senso dal punto di vista economico per la rilevanza delle economie di scala nel settore ricettivo. L'unica ragione di tali norme è una volontà di conservazione della situazione esistente, che non rappresenta certo un aiuto alla competitività del Paese nel turismo e al suo sviluppo.

D. – Quali difficoltà incontra il gruppo Accor nella sua strategia di sviluppo in Italia?

R. – Le difficoltà che il gruppo ha incontrato e continua a incontrare nella sua strategia di sviluppo sono essenzialmente legate a reperire aeree e opportunità interessanti, alla necessità di agire in un contesto caratterizzato da forti disparità.

D. – Quali sfide per il settore alberghiero in Italia?

R. – Il Paese è, rispetto al contesto internazionale ed europeo, oggettivamente e sostanzialmente arretrato in termini di qualità del servizio, di rapporto qualità/prezzo, di penetrazione del marchio, sia che si tratti di singole aziende che di consorzi. Tornando alle criticità da affrontare il male fondamentale è stato attribuire il potere esecutivo alle Regioni

e non allo Stato da un punto di vista di carattere generale la frammentazione delle politiche pubbliche sul territorio riduce l'efficienza del sistema, che comporta il mancato adeguato sostegno al settore, indebolendo la competitività delle imprese alberghiere e difendendo interessi particolari di bottega. Tuttavia il tema centrale per lo sviluppo alberghiero è la "rapidità". Chi riuscirà ad avere dei prodotti coerenti, che possono portare le buone strutture presenti sul territorio ad aggregarsi per valorizzare le loro capacità imprenditoriali, condividendo i costi di distribuzione, commercializzazione e formazione che oggi il mercato richiede, sarà il soggetto vincente dei prossimi dieci anni. Potrebbe non essere necessariamente il più bravo a vincere, ma il più rapido.

Appendice II

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



RICERCA

Intervista resa al forum dal titolo “Strategia di crescita del settore alberghiero in Italia” organizzato dall’Università IULM di Milano

Da Elena David amministratore delegato di UNA Hotels & Resort

D. – Come è nata la catena alberghiera che Lei rappresenta?

R. – La compagnia è nata nel 2000 con un nucleo di otto alberghi, che già appartenevano a una società unica, ma operavano con marchi diversi. Oggi è terza nella classifica delle catene alberghiere italiane. Pur avendo quest’origine semplice, nel business plan del 2000, erano stati posti gli stessi obiettivi delle grandi catene internazionali: acquisire una dimensione nazionale, in un arco di tempo definito, con strutture in grandi città localizzate lungo la direttrice su cui si sviluppa il turismo in Italia ovvero, oltre Milano, che era il punto di partenza, Bologna, Firenze, Roma , Napoli e la Sicilia.

D. – Come è stato realizzato il programma di sviluppo?

R. – Il programma si è realizzato con modalità diverse seguendo opportunità emergenti: sono stati rilevati alberghi esistenti rinnovandoli con il marchio UNA; sono stati acquisiti immobili affrontando difficoltà normative e procedure lunghissime per trasformarli in

alberghi, sono stati rilevati alberghi già esistenti e in crisi e trasformati in nuovi alberghi salvaguardando l'occupazione, infine sono state costruite nuove strutture.

D. – L'acquisizione delle strutture alberghiere sotto che forma giuridica è avvenuta?

R. – La scelta di fondo degli azionisti, data la loro provenienza dal settore immobiliare e delle costruzioni, è stata quella di acquisire la proprietà degli immobili, anche se non mancano altre formule: alberghi di proprietà di investitori istituzionali, gestiti in locazione immobiliare; strutture con contratti d'affitto d'azienda, strutture gestite in franchising soprattutto per la linea UNAWAY.

D. – Il gruppo ha realizzato strategie di diversificazione?

R. – Il gruppo ha realizzato una strategia di diversificazione dell'offerta in tre linee di prodotto: business, leisure e resort e "on the road", con il marchio UNAWAY. La diversificazione è stata realizzata anche attraverso lo sviluppo di brand diversi: UNA, il brand originario, UNAWAY, introdotto successivamente per strutture localizzate lungo la rete autostradale o le grandi vie di comunicazione come risposta a una domanda "low cost".

D. – Il gruppo UNA come è strutturato e organizzato?

R. – Il gruppo ha una struttura fortemente centralizzata. I singoli alberghi si occupano esclusivamente della vendita attraverso alcuni canali locali della gestione del cliente in casa, tutte le altre funzioni, commerciale, acquisti, personale, amministrazione e finanza, sono svolte centralmente. Questo modello di business rende necessario uno sviluppo dimensionale che giustifichi la presenza della struttura centrale e ne ammortizzi i costi. Lo sviluppo realizzato ha consentito una notevole riduzione dei costi generali sul fatturato. L'altro punto fondamentale per il gruppo è rappresentato dalla valorizzazione delle risorse umane, che è posto come tema centrale dello sviluppo e punta a dare notevole rilevanza alle professionalità da mantenere in azienda.

D. – Quali sfide per il settore alberghiero?

R. – I temi fondamentali sono rappresentati da misure di tipo normativo e fiscale volte a favorire lo sviluppo di certi tipi di turismo come quello congressuale. Dall'altro lato per la marea di piccoli alberghi e pensioncine, il tema di fondo è certamente quello del rapporto qualità/prezzo. In ogni caso manca una gestione forte del “turismo Italia” che è alla base della strategia di crescita delle imprese, attraverso quella del Paese.

Bibliografia

- A.G. Mauri- Le imprese alberghiere: Strategie e marketing- McGraw-Hill-2004.
- Airoidi, Brunetti, *Economia Aziendale*. Il Mulino, Bologna, 1994.
- Alchian A.A., Demsetz H., *Production, Information Costs and Economic Organization*,
in *American Economic Review*, 62, 1972.
- Azzini L, *Autonomia e collaborazione tra le aziende*. Giuffrè, Milano 1975.
- Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *Journal of Management*,
vol. 17, No. 1, 1991.
- Barney J. B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US. 2002.
- Barney Jay B., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, ed. italiana - *Manuali di strategia aziendale*-
(a cura di) Della Corte V. e Sciarelli M., ed. Carocci, 2006.
- Becker G.S., *Human capital*, Columbia, New York, 1964.
- Bergamin Barbato Maria, *La ricerca attraverso il metodo dei casi*,
Corso di metodologia della ricerca AIda, Università Cà Foscari, Venezia, gennaio 2009.
- Bonel E., *Le acquisizioni tra mito e realtà*, 1998.
- Boudon, *Il posto del disordine*. Il Mulino. 1984.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*,
Harvard Business School Boston, MA, 1998.
- Calcagno M., “L’evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management”,
in *Economia&Management*, 1996, n.5.
- Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, IV edizione UTET, 2007
- Caves R. E., William F. M., *Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets*,
in *Southern Economic Journal*, 1976.
- Coda V. “L’orientamento strategico dell’impresa”, Utet, Torino, 1988.
- Coda V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in *Sviluppo e Organizzazione*,
marzo-aprile, n° 82, 1984.
- Confalonieri M. *Economia e gestione delle aziende turistiche*. Giappichelli, Torino 2004.
- Contractor J. F., Kundu S. K., *Modal choice in a world of alliances:analyzing organizational forms
in the international hotel sector*, in *Journal of International Business Studies*,
29 (2), 1998.
- Corbetta P., *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna 1999.
- D’Angella F., *Italy Bike Hotels*, in M. De Carlo, *Management delle aziende del turismo*.
Lecture e casi, Tools, Milano, 2004.
- D’aveni, *Ipercompetizione*, il sole 24 ore, 1995.
- Della Corte V., Sciarelli M., *Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell’Information &
Communication Technology*, in J. Andreani, U. Collesei (a cura di), *Atti del Terzo
Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing*, 28-29 novembre, Venezia. 2003.
- Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, EGEA, Milano, 1996.
- Dispensa n°1 del Prof. Filippo Maraniello, *Il franchising nell’impresa alberghiera*, E.D.I.S.U.
(Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario) NAPOLI 1,
ottobre 2005.
- Doyle J. M., *Marriott splits into two firms*, *Honolulu Advertiser*, July 24, 1993.
- Edith Penrose (1959), *A Resource Based View of the firm*.
- Eyster J. J., *Hotel management contracts in the US: the revolution continues*,
in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (3), 1997.
- Falco C., *Alloggi turistici a conduzione diretta*, in *ItaliaOggi*, n. 2, 2000.

- Fonta – M. Caroli. *Economia e gestione delle imprese*. Mc Graw-hill.
- Formato R., Dal Ben M., “*La nascita di Pregiohotel*”, in *La rivista del turismo*, Centro Studi Touring Club Italiano, Milano, 1999.
- G. Pravettoni, M. Miglioretti. *Processi cognitivi e personalità. Introduzione alla psicologia*. Franco Angeli.
- Gobbo L., Camuffo A., *Partnership organizzative nel settore turistico*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Novembre/dicembre, 1997.
- Gomes-Cassares B., *Ownership structures of foreign subsidiaries*, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1989
- Hennert, J. F., *A transaction cost theory of equity joint ventures*, in *Strategic Management Journal*, 1988.
- Hofer C., Shendel D., “*La formulazione della strategia aziendale*”, Franco Angeli, Milano, 1990.
- Hotellerie: strategie a confronto”, in *La rivista del turismo*, a cura del Centro Studi TCI (Touring Club Italiano), 2007.
- Housden J., *Franchising and other relationship in hotel e catering services*, Heinemann, London, 1984.
- Klein B., Crawford R., Alchian A., *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*, in *Journal of Law and Economics*, 21, 1978.
- L. Mecacci. *Manuale di psicologia generale*. Giunti, 2001.
- L. Ricolfi. *La ricerca qualitativa*. Carocci, 1998.
- Lai A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico- aziendale*, SMEA, 1990.
- Lorenzoni G., “*Accordi, reti e vantaggi competitivi*”, Etas libri, Milano, 1992.
- M. Palumbo, E. Garbarino. *Ricerca sociale: metodi e tecniche*. Franco angelini.
- Mari C. *metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, 1994.
- Mari E., *Il management della crisi*, Harvard Business Essentials ETAS, Milano, 2005.
- Mauri A., “*Lettture di Economia e gestione delle imprese di comunicazione*”, Coopli, Milano, 1999.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western Publishing, Cincinnati, 1997.
- Mintzberg H. “*Five Ps for strategy*” in *The Strategy Process*, 1995.
- Mintzberg, H., “*The Strategy process*, Strategic Management Journal, 1995.
- Mustilli M., “*Le strategie di sviluppo esterno dell'impresa industriale*, 1990.
- Nelson, R.R. e Winter, S. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Nonaka I, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in *Economia e management*, 1994.
- Normann R., Ramirez R., *From the value chain to the value constellation: designing interactive strategy*, in *Harvard Business Review*, July – August, 1993.
- Olsen M. D., Ching-Yick-Tse E., West J.J., “*Strategic Management in the hospitality industry*”, Wiley, New York, 1998.
- Onida F., Viesti G., Falzoni A.M. *i distretti industriali: crisi o evoluzione?*. Egea, 1992.
- Parolini C., *Rete del valore e strategie aziendali*, Egea, Milano, 1996.
- Pérez López J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.
- Peteraf M. A., *The cornerstone of competitive advantage: a resource – based view*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
- Porter M. E., “*Il vantaggio competitivo*”, Edizioni di comunità, Milano, 1995.
- Porter M., “*La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*”, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

- Porter M.E., *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, The free Press. New York, 1980; ed.it., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.
- Porter. *Towards a dynamic theory of strategic*. Strategic Management Journal, Strategic Management Journal, 1991.
- R.Grimaldi. *Metodi formali e risorse della rete*. Manuale di ricerca empirica. Franco Angeli, 2005.
- Reynolds C., *What's in a name? You'd be surprised*. Star Ledger, December 18, 1994.
- Rispoli M. Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. Cedam, Padova 1996.
- Rispoli M. Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Giappichelli, Torino 1995.
- Rispoli M., *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna Ed. Il Mulino 2002.
- Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.
- Salvioni D. *Le imprese alberghiere, complessità strutturale e meccanismi di controllo*. Giuffrè Milano 1988.
- Sancetta G., *Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere*, Cedam, 2002.
- Sciarelli M., *Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova. 1996.
- Sciarelli S., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, CEDAM, 2008.
- Sirianni C. A., *“Economia e gestione delle aziende alberghiere”*, Giappichelli Editore, Torino, 1997.
- Toninelli Pier Angelo, *Storia d'impresa*, il Mulino, 2006.
- Teece D.J., Pisano G., M Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997.
- Vicari S., *“Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*, EGEA, Milano, 1989.
- Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, London, 2003.

Sitografia

www.abcstrategie.it
www.abitarelastoria.it
www.accor.com
www.accorhotels.com
www.booking.com
www.bookingblog.com

www.coso.org
www.economiaemanagement.it
www.emarketer.com
www.gestionealbergo.it
www.guidaviaggi.it
www.harvardbusinessreview.com
www.hotelmarketing.com
www.ilsole24ore.it
www.imediaconnection.com
www.italiaoggi.it
www.italywinehotels.it
www.lemeridien.com
www.marriot.com
www.panorama.it
www.starhotels.com
www.strategia.it
www.swif.uniba.it
www.strategicfinancemag.com
www.tamerix.com
www.unahotels.it
www.wikipedia.it
www.wikipedia.org/Ricerca-empirica
www.complimentstore.it